



**Manuel Brazinha
Firmino**

**As Estratégias Empresariais Face à Política de
Turismo em Portugal**



**Manuel Brazinha
Firmino**

As Estratégias Empresariais Face à Política de Turismo em Portugal

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Dr. Henrique Manuel Morais Diz (orientador principal), Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e do Dr. Carlos Manuel Martins da Costa (co-orientador), Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à Lina e à minha Mãe pelo incansável apoio que me deram.

o júri

presidente

Prof. Dra. Celeste de Oliveira Alves Coelho
professora catedrática da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. José Maria Carvalho Ferreira
professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Prof. Dr. Henrique Manuel Morais Diz
professor catedrático da Universidade de Aveiro (orientador)

Prof. Dr. Carlos Manuel Martins da Costa
professor associado com agregação da Universidade de Aveiro (co-orientador)

Prof. Dr. Norberto Nuno Pinto dos Santos
professor associado da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

Prof. Dr. António Jorge Fernandes
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Pretendo em primeiro lugar agradecer ao meu Orientador principal, Professor Doutor Henrique Diz, por ter tido a coragem de me acompanhar ao longo de vários anos, nas pesquisas de Doutoramento. Sem a sua energia, inteligência, amizade e paciência não seria possível concluir com êxito esta Tese de Doutoramento.

Em segundo lugar, quero agradecer ao meu Co-orientador, Professor Doutor Carlos Costa, que sempre me transmitiu uma grande força, com o seu exemplo, para investigar em turismo. A sua inteligência e amizade foram decisivas para concluir a minha Tese de Doutoramento.

Desejo igualmente agradecer às centenas de empresários e gestores do sector do turismo português, por terem colaborado nas respostas ao questionário e por me terem fornecido documentos contabilísticos das suas empresas.

Estou muito agradecido a todas as pessoas que trabalham nos organismos oficiais de turismo, em Portugal, por me terem fornecido toda a documentação que lhes solicitei.

Agradeço a simpatia das pessoas que colaboraram comigo na biblioteca da Universidade de Surrey, no Reino Unido, em algumas bibliotecas, em Espanha, e nas bibliotecas e centros de documentação portuguesas.

Agradeço à Lina a compreensão, o apoio, a inteligência e o amor, nestes longos anos de trabalho de investigação, primeiro no Mestrado e depois no Doutoramento. Agradeço também aos meus familiares (em especial, à minha Mãe) e às pessoas amigas, que sempre me transmitiram força e optimismo. Infelizmente, não posso agradecer ao saudoso Professor Doutor João Félix Martins, já falecido, que sempre me aconselhou com amizade e sabedoria.

A todas as pessoas da Universidade de Aveiro, especialmente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, estou grato pela sua simpatia.

palavras-chave

estratégia empresarial, modelo de desenvolvimento do turismo, política de turismo, atractividade, competitividade, sustentabilidade.

resumo

O presente trabalho tem por objectivo preencher uma lacuna que existe em Portugal no domínio das estratégias das empresas do sector do turismo e na relação destas empresas com o Estado. Existem problemas e desfasamentos entre as estratégias empresariais, traçadas pelos empresários e gestores das empresas, e a política de turismo protagonizada pelos sucessivos governos, em Portugal, no período de 1993-2004.

Para tentar resolver o problema central da presente investigação, foram percorridas várias etapas de investigação. Na primeira etapa, foi feita uma revisão bibliográfica, em Portugal, no Reino Unido e em Espanha. A partir da consolidação de alguns conceitos e da operacionalização de algumas definições, foi feito um pequeno questionário com fins exploratórios, que foi distribuído e recolhido em Lisboa e Madrid. Responderam a este questionário 40 empresários e gestores das empresas do sector do turismo.

Após a redefinição do problema em análise, novas variáveis foram introduzidas na pesquisa, o que levou a nova revisão bibliográfica. A partir dos contributos de numerosos autores, de fontes secundárias e da análise documental foi possível construir e deduzir um modelo teórico, proposto pelo autor da Tese. Neste modelo, constam variáveis relativas aos modelos de competitividade, à estratégia empresarial numa perspectiva de marketing estratégico e à política de turismo. Deste modelo, resultaram a formulação de 7 hipóteses teóricas e a elaboração de um novo inquérito por questionário.

Foram recolhidos 415 questionários, os quais foram preenchidos pelos principais empresários e gestores das empresas do sector do turismo portugueses. Na etapa seguinte, os principais elementos da amostra, forneceram os Relatórios e Contas ou fotocópias do Balanço e da Demonstração de Resultados das suas empresas.

A análise documental permitiu a consulta de documentos fornecidos pelos organismos nacionais de turismo, nas seguintes vertentes: política de promoção da imagem de Portugal junto dos mercados emissores de turistas; apoios financeiros do Estado português às empresas do sector do turismo; actividade legislativa aplicada ao sector do turismo; informação estatística do sector do turismo; indicadores económico-financeiros calculados pela Central de Balanços do Banco de Portugal, a partir da recolha dos questionários obtidos pelo Banco de Portugal, junto das empresas do sector do turismo português.

A análise das informações obtidas permitiu o cruzamento de informação, a partir da análise de dados em SPSS e da consulta de mapas fornecidos pelas empresas, pelos organismos oficiais de turismo e pela Central de Balanços do Banco de Portugal.

O confronto entre as hipóteses teóricas e os resultados obtidos no trabalho empírico, permitiu identificar a relação existente entre variáveis, entre factores, entre variáveis e factores e propor às empresas e aos poderes públicos uma nova abordagem, teórica e prática, pela conjugação – através da análise factorial -, de 4 tipos de factores: os segmentos de mercado; as vantagens competitivas do destino; as condições do ambiente externo das empresas; e as estratégias empresariais.

Finalmente, são sugeridas uma série de implicações para a gestão estratégica dos destinos turísticos, envolvendo as empresas e as Organizações Nacionais de Turismo, e são feitas recomendações para investigações futuras.

keywords

corporate strategy, tourism development model, tourism policy, attractiveness, competitiveness, sustainability.

abstract

The present research has the goal to fulfil the existing gap in Portugal in the area of corporate strategies in the tourism sector and in the relation between these enterprises and the State. Problems and gaps exist between the corporate strategies, delineated by the entrepreneurs and managers of the enterprises and the tourism policy performed by the successive governments, in Portugal, from 1993 to 2004.

For try to solve the central problem of the present research, various steps of this research were made. In the first step, it was made the literature review, in Portugal, in United Kingdom and in Spain. Since the consolidation of some concepts and the operationalization of some definitions, it was made a small questionnaire with exploratory goals, that was distributed and received at Lisbon and Madrid. Answered to this questionnaire 40 entrepreneurs and managers of the enterprises of the tourism sector.

After the redefinition of the analysing problem, new variables were introduced in the research, that led to a new literature review. Since the new contributors of numerous authors, the secondary sources and the documental analysis, it was possible to build and to deduct a theoretical model, proposed by the thesis' author. This model, has variables related with competitiveness models, corporate strategy in a perspective of strategic marketing and tourism policy. Since this model, had resulted the formulation of 7 theoretical hypotheses and the elaboration of a new questionnaire.

I had received 415 questionnaires, that were answered by the main entrepreneurs and managers of the enterprises of the Portuguese tourism sector. In the following step, the main sample elements sent to me the Annual Reports and Accounts or copies of the Balance Sheet and Income Statement of their enterprises.

The documental analysis permitted the consultation of the documents provided by national tourism offices, in the following perspectives: promotion of Portugal image policy near the tourists emission markets; state financial supports to the enterprises of the tourism sector; legislative activity applied to the tourism sector; statistics information of the tourism sector; economic and financial indicators calculated by the Central de Balanços of Banco de Portugal, since the gathering of the questionnaires obtained by the Banco de Portugal, in the enterprises of Portuguese tourism sector.

The analysis of the obtained informations had permitted to cross the information, since SPSS data analysis and the consultation of tables sent by the enterprises, by national tourism offices, and by Central de Balanços of Banco de Portugal.

The confrontation between the theoretical hypotheses and the obtained results in the empirical work, had permitted to identify the existing relation between variables, between factors and between variables and factors, and to propose a new theoretical and empirical approach to the enterprises and the State, through the conjugation – of factor analysis – of 4 types of factors: the market segments, the competitive advantage of the tourist destinations; the external environmental conditions of the enterprises; and the corporate strategies.

Finally, are suggested a series of implications on the strategic management of tourist destinations, involving the private enterprises and the National Tourism Organizations, and are made recommendations for the future research.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Posicionamento face ao problema	1
1.2. A sequência e desenvolvimento dos trabalhos e o plano geral da Tese	3
1.3. Fontes consultadas	6
1.4. Objectivo Geral	6
1.5. Objectivo Específico	7
1.6. Relevância da Investigação para o Turismo	9
1.7. Relevância da Investigação para a Ciência	13
1.8. Metodologia	18
1.9. Resultados Esperados e Consequências da Investigação	21
 PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	 24
CAPÍTULO 2. OS CONCEITOS	24
2.1. Introdução	24
2.2. Conceitos e definições	25
2.3. Os serviços do turismo e as características do produto turístico	27
2.4. A sazonalidade	28
2.5. A capacidade de carga	30
2.6. Tendências favoráveis ao desenvolvimento do turismo e o novo lazer	33
Conclusões do Capítulo 2	37
CAPÍTULO 3. O TURISMO E A ECONOMIA NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO	38
3.1. Introdução	38
3.2. Turismo Internacional	38
3.3. A contribuição do turismo para o PIB, a nível mundial	41
3.4. Os investimentos no estrangeiro e os grupos internacionais da hotelaria	43
3.5. A economia do turismo, o conceito de elasticidade e o efeito de multiplicador	46
3.5.1. A economia do turismo	46
3.5.2. Os conceitos de elasticidade e de multiplicador	47
3.6. Globalização do turismo e o turismo na União Europeia	48
3.6.1. A globalização do turismo	48

3.6.2. Associação com grupos internacionais e o poder negocial dos operadores turísticos internacionais	52
3.6.3. O turismo e a economia na União Europeia	54
Conclusões do Capítulo 3	57
CAPÍTULO 4. A PROCURA TURÍSTICA E O MARKETING	60
4.1. Introdução	60
4.2. A procura turística e a evolução do marketing	61
4.3. As estratégias de marketing em turismo	64
4.3.1. As necessidades e motivações do cliente	66
4.3.2. A segmentação de mercados	68
4.3.3. Os novos comportamentos dos turistas, enquanto consumidores	70
4.3.4. <i>Individualização versus estandardização</i>	72
4.9. As componentes e a construção da imagem de um destino turístico	72
Conclusões do Capítulo 4	73
CAPÍTULO 5. A OFERTA E A COMPETITIVIDADE DOS DESTINOS	76
5.1. A oferta	76
5.1.1. Introdução	76
5.1.2. A nova organização	77
5.1.2.1. O comércio electrónico enquanto instrumento de gestão	77
5.1.3. O novo turismo e a necessidade de inovação	78
5.1.4. Os novos modelos de negócios	82
5.2. Modelos de competitividade	84
5.2.1. Introdução	84
5.2.2. A atractividade e a competitividade em alguns países	87
5.2.3. A discussão dos modelos de Porter, Gilbert e Poon	90
5.2.4. O modelo de Sirce e Mihalic	93
5.2.5. O modelo de diagnóstico turístico de Ruschmann	95
5.2.6. A política económica para a competitividade e da sustentabilidade de um destino	96
5.2.7. O turismo e o ambiente	97
5.2.7.1. O turismo sustentável	97
5.2.7.2. O turismo sustentável, o ecoturismo e o turismo ambiental	100
5.2.7.3. O modelo de Hassam	102
5.2.8. A capacidade de um país para atrair receitas do turismo e investimento	103
5.2.9. A complementaridade dos modelos de competitividade	104

5.2.10. Síntese dos modelos	105
Conclusões do Capítulo 5	105
CAPÍTULO 6. O PAPEL DOS PODERES PÚBLICOS E A POLÍTICA DE TURISMO EM PORTUGAL	
6.1. Introdução	109
6.2. Resumo da bibliografia	109
6.3. A política de turismo	109
6.4. As razões de intervenção do Estado e a política de estímulos ao sector do turismo	113
6.5. As limitações das políticas governamentais e as parcerias	115
6.6. O planeamento do turismo	119
6.7. A componente regional e os poderes locais	121
6.8. Os instrumentos da política de turismo	125
6.8. A organização do governo com envolvimento no turismo	125
6.10. O controlo da procura e da oferta e o papel dos poderes públicos	127
6.11. Síntese do Sistema Turístico e o papel dos vários intervenientes	128
6.11.1. Introdução	131
6.11.2. A política de turismo e o sistema turístico	131
6.11.3. Os destinos turísticos enquanto sistemas integrados	132
6.11.4. Reacção das comunidades receptoras ao turismo	133
6.12. A política de turismo, em Portugal, no período de 1992-2004	134
6. 12.1. Introdução	138
6.12.2. Política de turismo de 1992 a 1995	138
6.12.2.1. Os novos desafios da promoção externa de Portugal	140
6.12.2.2. A necessidade de uma nova política de turismo	140
6.12.3. A Política de Turismo dos governos socialistas	142
6.12.3.1. Medidas entre Outubro de 1995 e Dezembro de 1996	145
6.12.3.2. Legislação aprovada e nova política de turismo, em 1997	145
6.12.3.3. Factos relevantes, apoios financeiros e legislação, em 1998	146
6.12.3.4. <i>As Linhas Orientadoras e o Plano Estratégico para o Turismo Interior Portugal-Espanha</i>	147
6.12.3.5. Factos relevantes, apoios financeiros e medidas legislativas, em 1999	148
6.12.3.6. Legislação aprovada e apoios financeiros às empresas, em 2000	150
6.12.3.7. Análise da estratégia de promoção do ICEP	151
6.12.3.8. <i>As Grandes Opções do Plano</i> , os apoios financeiros e a legislação, em	

2001	152
6.12.4. A política de Turismo em 2002-2004	153
6.12.4.1. Os apoios financeiros às empresas	153
6.12.4.2. A política governamental e a perspectiva da Confederação do Turismo Português	154
6.12.4.3. Análise das anunciadas 40 medidas do Governo para o sector do turismo	156
6.12.4.4. Medidas recentes	158
Conclusões do Capítulo 6	160
CAPÍTULO 7. A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS E DAS ORGANIZAÇÕES NACIONAIS DE TURISMO	163
7.1. Introdução	163
7.2. Revisão bibliográfica e conceitos	163
7.3. Modelos, teorias e ferramentas de análise estratégica	168
7.3.1. Modelo de Retornos Superiores à Média	168
7.3.2. Ferramentas de análise estratégica e competitividade	170
7.3.3. As estratégias genéricas	172
7.3.4. As estratégias de <i>clustering</i> e as alianças	173
7.3.5. Estratégias de marketing no contexto da globalização	175
7.3.6. A qualidade	178
7.4. Gestão Estratégica e Marketing em Turismo	180
7.4.1. Revisão bibliográfica	180
7.4.2. Estratégias relacionadas com a posição competitiva no turismo	183
7.4.3. Estratégias de <i>clustering</i> , parcerias e alianças estratégicas em turismo	185
7.4.4. Gestão estratégica e planeamento em turismo	188
7.4.5. A competição global e o problema da dimensão das empresas	190
7.4.6. Os recursos humanos, enquanto vantagem competitiva e variável-chave da estratégia no turismo	192
7.4.7. A qualidade e a fidelização da clientela no turismo	196
7.5. Estratégias de promoção dos destinos turísticos	200
7.5.1. As Organizações Nacionais de Turismo (ONTs) e as suas acções estratégicas	200
7.5.2. As estratégias de segmentação dos mercados	204
7.5.3. A necessidade de mudança nas Organizações Nacionais de Turismo	204
7.5.4. A importância da imagem de marca dos destinos	208

7.5.5. As orientações da política de marketing dos destinos	210
7.6. Tendências e perspectivas para o futuro da indústria do turismo	212
7.6.1. Introdução	212
7.6.2. As mudanças económicas, sócio-culturais e tecnológicas e seus reflexos no sector do turismo	212
7.6.3. Tendências em hotelaria e turismo	214
7.6.4. Ética e segurança em turismo	216
Conclusões do Capítulo 7	219
CONCLUSÕES DA PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	221
 CAPÍTULO 8. MODELO TEÓRICO PROPOSTO PELO AUTOR	224
8.1. Introdução	224
8.2. As limitações dos modelos de gestão estratégica	224
8.3. A proposta de um modelo alternativo	225
8.4. A discussão do modelo proposto	229
8.5. Estratégias dominantes do novo modelo	233
8.6. As variáveis do modelo e a sua relação com as práticas recomendadas e as hipóteses a testar	233
 <i>PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO</i>	236
CAPÍTULO 9. METODOLOGIA	236
9.1. Introdução	236
9.2. As hipóteses teóricas de investigação	237
9.3. Epistemologia, metodologias científicas e paradigmas de investigação	238
9.3.1. O modelo de Quivy e Campenhoudt	238
9.3.2. O modelo de Bunge	240
9.3.3. O confronto entre os métodos de abordagem indutivo e dedutivo	243
9.3.4. O método dialéctico, os métodos de procedimento e a diversidade de métodos	244
9.3.5. Os paradigmas científicos, as formas de conhecimento e a pluralidade de métodos de pesquisa	247
9.3.6. As etapas do processo de investigação	249
9.3.7. A complementaridade dos métodos e a metodologia seleccionada	250

9.3.8. Distribuição e recolha do questionário	255
Conclusões do Capítulo 9	259
CAPÍTULO 10. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS	262
10.1. Introdução	262
10.2. O universo e a amostra	262
10.3. Caracterização da amostra	262
10.3.1.V1_A-Sexo	266
10.3.2.V1_B-Habilitações	266
10.3.3.V2-Actividades	267
10.3.3.1.V2_1-Hotéis e Aparthotéis	267
10.3.3.2.V2_2-Agências de viagens	268
10.3.3.3.V2_3-Operadores turísticos	268
10.3.3.4.V2_4- <i>Rent-a-car</i>	269
10.3.3.5.V2_5-Casinos	269
10.3.3.6.V2_6-Transportadoras aéreas	270
10.3.3.7.V2_7-Cruzeiros	270
10.3.4.V3_5-A empresa funciona em regime de <i>Franchising</i>	270
10.3.5.V4-Volume de Vendas	271
10.3.6.V5-Número de Trabalhadores	271
10.3.6.1.V5_2-Número de trabalhadores sazonais	273
10.3.7.V8-Principais Accionistas	274
10.3.8.V9-A empresa pertence a uma cadeia hoteleira	274
10.3.9.V10-Regiões	274
10.3.9.1.V10_1-Região Porto e Norte de Portugal	275
10.3.9.2.V10_2-Região “Centro”, entre o Rio Douro e o Rio Tejo (excluindo a V10_3 e V10_4)	275
10.3.9.3.V10_3-Lisboa	275
10.3.9.4.V10_4-Região do Estoril/Cascais/Sintra	276
10.3.9.5.V10_5-Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve)	276
10.3.9.6.V10_6-Algarve	276
10.3.9.7.V10_7-Região Autónoma dos Açores	277
10.3.9.8.V10_8-Região Autónoma da Madeira	277
10.3.10.V11-Investimentos no estrangeiro	278
10.3.11.V12-Alianças estratégicas e relação com grupos internacionais	279
10.3.12.V13-Fusão de empresas	280

10.3.13.V15-Investimentos no sector da imobiliária	280
10.3.14.V16-Existe um líder	281
10.3.15.V18-A empresa recebeu apoios financeiros do Estado	281
10.3.16.V24-Certificação de qualidade	282
10.3.17.V29-Internacionalização	283
10.4.Análise dos indicadores das empresas	284
10.4.1. Aspectos metodológicos	284
10.4.1.1. O confronto com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal	285
10.4.2. Análise dos resultados	289
10.4.2.1.Situação Líquida	289
10.4.2.2.Resultado Líquido do Exercício	290
10.4.2.3.Rentabilidade do Capital Próprio	291
10.4.2.4.Volume de Vendas	292
10.4.2.5.Número de Trabalhadores (V5, do Questionário)	294
10.4.2.6.Produtividade	296
10.4.2.7.Subsídios	303
10.4. 3. Número de camas (V9_1)	304
10.4.4. Preços dos quartos e estratégias de preços	305
10.4.4.1. Gestão da rentabilidade (“Yield Management”)	306
10.4.5. Taxa de ocupação-quarto (V9_3 do Questionário)	308
10.5. Questão aberta para definir <i>inovação em turismo</i> (V23) e interpretação das definições apresentadas pelos gestores	309
Conclusões do Capítulo 10	312
CAPÍTULO 11. Análise quantitativa, em SPSS, a partir dos dados do questionário, numa escala de Likert de 1 a 5	315
11.1. Introdução	315
11.2. Análise factorial aplicada às Estratégias Empresarias	319
11.2.1. A excelência empresarial e as dificuldades ao nível do marketing	321
11.3. Análise factorial aplicada ao Ambiente Externo das empresas	324
11.3.1. Análise dos resultados	325
11.4. Análise factorial para as Vantagens Competitivas	328
11.4.1. A questão da dimensão e a capacidade de oferta dos destinos turísticos	332
11.5. O ciclo de vida do produto/destino	333
11.5.1. O ciclo de vida do produto/destino turístico e a estratégia para Portugal	333

11.5.2. Teste T para amostras independentes	337
11.6. Análise multivariada para as Vantagens Competitivas	341
11.6.1. Diferença de médias	341
11.7. Análise Factorial para os Segmentos de Mercado e a escolha dos mercados potenciais	344
11.8. Matriz das correlações de Pearson e de Spearman	351
11.8. 1. Correlações entre os factores das vantagens competitivas e os factores dos Segmentos de Mercado	351
11.8.1.1. A internacionalização e a capacidade de oferta das empresas portuguesas para ganhar vantagem competitiva	354
11.8. 2. Correlação de Pearson entre os factores das estratégias empresariais e os factores dos Segmentos de Mercado	359
11.8. 3. Correlação de Pearson entre a variável V20_9 e os factores relativos aos Segmentos de Mercado	363
11.8.4. Correlação de Pearson e correlação de Spearman entre os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	364
11.8.5. Correlações entre os factores relativos às estratégias empresariais e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	366
11.8.6. Correlação de Pearson entre os factores do Ambiente Externo do sistema turístico nacional	368
11.9. Teste T para amostras independentes aplicado à certificação de qualidade das empresas	371
11.9.1. A importância da certificação de qualidade	372
11.10. Teste T aplicado às estratégias empresariais para a qualidade (factor QUALIDADE), por regiões	374
11.11. O poder negocial dos operadores turísticos e as estratégias empresariais	376
11.2. Teste T para amostras emparelhadas, aplicado ao marketing	377
11.13. Correlação entre a fidelização da clientela (V25_16) e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	381
11.14. Teste da MANOVA à DIMENSÃO DA EMPRESA	382
11.15. Teste de Qui-Quadrado para a DIMENSÃO DA EMPRESA e os Apoios financeiros do Estado às empresas	385
11.16. Teste da MANOVA aplicado nos apoios financeiros do Estado português às empresas do sector do turismo (V18)	386

11.16.1. Flexibilidade e relações laborais	389
11.16.2. A discussão dos resultados do item 30_6	390
Conclusões do Capítulo 11	394
CAPÍTULO 12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, IMPLICAÇÕES E CONCLUSÕES	398
12.1. Introdução	398
12.2. As estratégias empresariais e a discussão da Hipótese Teórica 1 (eficácia das estratégias)	399
12.3. O Estado e a discussão da Hipótese Teórica 2 (apoios eficazes do Estado)	400
12.4. Os desfasamentos entre o Estado e as empresas e a discussão da Hipótese Teórica 3 (desencontro de políticas)	402
12.5. O primado do Empresário e a discussão da Hipótese Teórica 4 (visão dos empresários)	403
12.6. O primado dos poderes públicos e a discussão da Hipótese Teórica 5 (importância decisiva das políticas governamentais)	405
12.7. Atractividade e Competitividade e a discussão da Hipótese Teórica 6 (competição com outros destinos)	406
12.8. Ciclo de vida e a discussão da Hipótese Teórica 7 (crescimento <i>versus</i> maturidade)	408
12.9. Conclusões finais	410
12.10. Contribuição empírica para a literatura	412
12.11. Contribuições metodológicas para a literatura	412
12.12. Contribuições teóricas para a literatura	413
12.13. Implicações do modelo construído para os gestores, para o sector do turismo e para os responsáveis políticos	415
12.14. Limitações da presente Tese	415
12.15. Sugestões para as áreas de investigação futuras	416
BIBLIOGRAFIA	418
ANEXOS	482
ANEXO I : Actividade Legislativa Medidas	
ANEXO II: Carta dirigida às empresas, em 16 de Julho de 2001, solicitando o Relatório e Contas	

ANEXO III: Questionário piloto, em português (2 páginas), distribuído em Lisboa, em 2001

ANEXO IV: Questionário piloto, em inglês (2 páginas), distribuído em Madrid, em 2001

ANEXO V: Carta dirigida às empresas, em 15 de Outubro de 2002, solicitando o preenchimento do inquérito por questionário

ANEXO VI: Inquérito por Questionário dirigido aos gestores e empresários do sector do turismo português (14 páginas)

ANEXO VII: Lista dos 415 empresários e gestores que responderam ao inquérito por questionário (ANEXO VI)

ANEXO VIII: Carta dirigida às empresas, em 8 de Outubro de 2003, solicitando o Balanço e a Demonstração de Resultados

ANEXO IX: Mapas da análise de dados em SPSS (114 páginas)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Plano Geral da Tese	4
Figura 2. Relação entre teoria, conceitos, variáveis e hipóteses	20
Figura 3. O processo de investigação	20
Figura 4. Sistema Turístico	131
Figura 5. Modelo de competitividade para um destino turístico e a estratégia dos poderes públicos	232
Figura 6. O método experimental e indutivo	243
Figura 7. O método hipotético-dedutivo	224
Figura 8. Representação gráfica da metodologia adoptada	254
Figura 9. Sumário das principais etapas na análise de dados	318
Figura 10. A ligação entre quatro tipos de factores do sistema turístico e sua relação com o modelo teórico proposto	350

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparação do modelo teórico, construído pelo autor, com os resultados experimentais	22
Quadro 2. Chegadas internacionais de turistas, por regiões	39
Quadro 3. Contribuição do turismo para o PIB a nível mundial, por regiões – Percentagem (%) do total	42
Quadro 4. Contribuição das Viagens e Turismo para a economia mundial	43
Quadro 5. Contribuição das Viagens e Turismo para a economia da União Europeia	55
Quadro 6. Modelos de Competitividade	84
Quadro 7. O papel dos poderes públicos no Turismo	109
Quadro 8. Quadro resumo da política de turismo em Portugal de 1992 a 2004	139
Quadro 9. Medidas do Sub-programa Turismo e Património Cultural (Eixo 2)	142
Quadro 10. Distribuição Percentual (%) do número de projectos, investimento e incentivos por áreas	145
Quadro 11. Apoios concedidos, em 1998, pelo IFT	147
Quadro 12. Tipos de apoios concedidos pelo IFT, em 1999	149
Quadro 13. Apoios concedidos, pelo IFT, em 2000	150
Quadro 14. Distribuição do SIFIT III, de 1995 a 2000	151
Quadro 15. Sistemas de incentivos – Valores acumulados em 31 de Dezembro de 2002	154
Quadro 16. A estratégia empresarial	163
Quadro 17. Gestão Estratégica e Marketing Estratégico em Turismo	180
Quadro 18. Estratégia de promoção dos destinos turísticos	200
Quadro 19. Distribuição das agências de turismo por departamentos	228
Quadro 20. Ligação entre as principais variáveis do modelo proposto, as melhores práticas e as 7 hipóteses a testar na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO	234
Quadro 21. Estabelecimentos Hoteleiros e Similares e Capacidade de Alojamento por NUTS II – 2001	264
Quadro 22. Distribuição dos elementos da amostra por regiões	265
Quadro 23. Sexo	266
Quadro 24. Habilitações literárias	267
Quadro 25. Hotéis e Aparthotéis	268

Quadro 26. Agências de Viagens	268
Quadro 27. Operadores Turísticos	269
Quadro 28. Empresas de <i>rent-a-car</i>	269
Quadro 29. Casinos	269
Quadro 30. Transportadoras aéreas	270
Quadro 31. Empresas de Cruzeiros	270
Quadro 32. Empresas em regime de <i>franchising</i>	271
Quadro 33. Dimensão da empresa	272
Quadro 34. Número de trabalhadores por actividade (respostas válidas)	272
Quadro 35. Accionistas	273
Quadro 36. Ligação das empresas às cadeias hoteleiras	274
Quadro 37. Região Porto e Norte de Portugal	275
Quadro 38. Região “Centro”	275
Quadro 39. Região de Lisboa	276
Quadro 40. Região de Estoril/Cascais/Sintra	276
Quadro 41. Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve)	276
Quadro 42. Região do Algarve	277
Quadro 43. Região dos Açores	277
Quadro 44. Região da Madeira	277
Quadro 45. Distribuição dos respondentes, segundo o local ou região onde trabalham	278
Quadro 46. Investimentos no estrangeiro	279
Quadro 47. Fusão de empresas	280
Quadro 48. Investimentos na imobiliária	281
Quadro 49. Liderança	281
Quadro 50. Apoios financeiros do Estado	282
Quadro 51. Certificação de qualidade	283
Quadro 52. Empresas internacionais	283
Quadro 53. Valores médios da Central de Balanços do Banco de Portugal – Ano de 2001 e 2002	285
Quadro 54. Valores médios de três subsistemas da amostra – Comparação com as médias da Central de Balanços do Banco de Portugal – Ano de 2001 e 2002	285
Quadro 55. Situação Líquida, Resultado Líquido de Exercício e Rentabilidade do Capital Próprio	290
Quadro 56. Volume de Vendas	292

Quadro 57. Respostas válidas à questão Número de Trabalhadores (V5, do Questionário)	294
Quadro 58. Número de Trabalhadores por subsector	295
Quadro 59. Número de elementos da amostra na Relação Vendas/Número de Trabalhadores	297
Quadro 60. Relação Vendas/Número de Trabalhadores, das respostas válidas na hotelaria (vendas medidas em euros) – As 25 posições mais elevadas do <i>ranking</i> , em 2001-2002	298
Quadro 61. Relação Vendas/Número de Trabalhadores, das respostas válidas na hotelaria (vendas medidas em euros) – As 25 posições mais baixas do <i>ranking</i> , em 2001-2002	300
Quadro 62. Preço dos quartos (“duplo”)	305
Quadro 63. Taxa de ocupação-quarto, na hotelaria portuguesa (em %) (1996-2003)	308
Quadro 64. Definição de inovação em turismo, segundo vários critérios ou <i>items</i> (distribuição percentual)	310
Quadro 65. Respostas com menor frequência para definir inovação em turismo	312
Quadro 66. Análise factorial para as estratégias empresariais	319
Quadro 67. Análise factorial para o Ambiente Externo	325
Quadro 68. Análise factorial para as Vantagens Competitivas	329
Quadro 69. Ciclo de vida do produto/destino turístico Portugal	334
Quadro 70. Médias de V25_29 e da V30_2 para a região Porto e Norte de Portugal (V10_1)	337
Quadro 71. Médias da V25_29 para a região “Centro” (V10_2)	338
Quadro 72. Médias das V25_29 e V30_2 para Lisboa (V10_3)	338
Quadro 73. Médias da V25_29 na Região Estoril/Cascais/Sintra (V10_4)	339
Quadro 74. Médias da V25_29 na Região a Sul do Tejo (excluindo Algarve) (V10_5)	339
Quadro 75. Médias da V25_29 no Algarve (V10_6)	340
Quadro 76. Médias da V30_2 para os Açores (V10_7)	340
Quadro 77. Análise Multivariada MANOVA das 7 actividades com os 5 factores das vantagens competitivas	341
Quadro 78. Diferenças significativas das actividades nas variáveis dependentes	341
Quadro 79. Médias e desvios padrões dos factores nos hoteleiros e nos não hoteleiros	341

Quadro 80. Médias e desvios padrões dos factores nos operadores turísticos e nos não operadores turísticos	343
Quadro 81. Os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS	344
Quadro 82. Gasto médio diário dos turistas, por nacionalidade	346
Quadro 83. Receitas de Turismo, segundo o país de origem (2001-2003) (em percentagem do total)	347
Quadro 84. Origem dos Turistas – Percentagem (%) do total	348
Quadro 85. Correlação do factor MERCADO IBÉRICO com os restantes factores	351
Quadro 86. Correlação do factor NICHOS com os restantes factores	351
Quadro 87. Correlação do factor TURISMO DE MASSAS com os restantes factores	352
Quadro 88. Correlação do factor PRODUTO DE QUALIDADE com os restantes factores	352
Quadro 89. Correlação do factor IMPLANTAÇÃO NO MERCADO com os restantes factores	352
Quadro 90. Correlação do factor GRANDE DIMENSÃO com os restantes factores	353
Quadro 91. Correlação do factor CAPACIDADE DE OFERTA com os restantes factores	353
Quadro 92. Correlação do INTERNACIONALIZAÇÃO com os restantes factores	353
Quadro 93. A posição de Portugal no <i>ranking</i> mundial de Chegadas de Turistas, em 2002-2003	356
Quadro 94 Número de Hóspedes, por países (milhões)	357
Quadro 95. <i>Ranking</i> das Receitas do turismo internacional, por países – as 25 maiores posições	358
Quadro 96. Correlação entre o factor IBÉRICO e os restantes factores	360
Quadro 97. Correlação entre o factor NICHOS e os restantes factores	360
Quadro 98. Correlação entre o factor MASSAS e os restantes factores	360
Quadro 99. Correlação entre o factor QUALIDADE e os restantes factores	361
Quadro 100. Correlação entre o factor MARKETING e os restantes factores	361
Quadro 101. Correlação entre o factor AMBIENTE e os restantes factores	361
Quadro 102. Correlação entre o factor MUDANÇA e os restantes factores	363
Quadro 103. Correlação entre o factor MERCADO e os restantes factores	363
Quadro 104. Correlação entre a variável V20_9 e os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS	364

Quadro 105. Correlações de Pearson e de Spearman entre o factor IBÉRICO e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	364
Quadro 106. Correlações de Pearson e de Spearman entre o factor NICHOS e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	365
Quadro 107. Correlações de Pearson e de Spearman entre o factor MASSAS e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	365
Quadro 108. Correlações de Pearson e de Spearman entre as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)	366
Quadro 109. Correlação entre as Estratégias Empresariais e a variável Número de Trabalhadores (V5)	367
Quadro 110. Correlação de Pearson entre o factor ATRACTIVIDADE e os restantes factores	368
Quadro 111. Correlação de Pearson entre o factor INTERVENÇÃO DO ESTADO e os restantes factores	369
Quadro 112. Correlação de Pearson entre o factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO e os restantes factores	369
Quadro 113. Correlação de Pearson entre o factor POTENCIAL DE MERCADO e os restantes factores	369
Quadro 114. Correlação de Pearson entre o factor INFRA-ESTRUTURAS e os restantes factores	370
Quadro 115. Correlação de Pearson entre o factor APOIOS AO SECTOR e os restantes factores	370
Quadro 116. Médias das empresas certificadas e não certificadas face ao turismo de elite e turismo de massas	371
Quadro 117. Factor QUALIDADE na Região V10_1	374
Quadro 118. Factor QUALIDADE na Região V10_2	374
Quadro 119. Factor QUALIDADE na Região V10_3	374
Quadro 120. Factor QUALIDADE na Região V10_4	374
Quadro 121. Factor QUALIDADE na Região V10_5	374
Quadro 122. Factor QUALIDADE na Região V10_6	374
Quadro 123. Factor QUALIDADE na Região V10_7	375
Quadro 124. Factor QUALIDADE na Região V10_8	375
Quadro 125. Análise multivariada	383
Quadro 126. Variáveis dependentes	383
Quadro 127. Médias	385

Quadro 128. DIMENSÃO DA EMPRESA * V18 <i>Crosstabulation</i>	386
Quadro 129. Variáveis dependentes	387
Quadro 130. Médias	389
Quadro 131. Turistas Estrangeiros, em Milhões (<i>incoming</i>), (1996-2003)	391
Quadro 132. Receitas cambiais imputáveis ao turismo (em Milhões de Euros, a preços correntes) (1996-2003)	391
Quadro 133. Saldo da <i>Balança Corrente</i> e saldo de <i>Serviços de Viagens e Turismo</i> , em Milhões de euros (1994-2003)	392
Quadro 134. Proveitos totais por cama, por NUTS II – 2003 (Euros)	393

LISTA DE SIGLAS

AEP-Associação Empresarial Portuguesa
AFIT-Agence Française d'Ingénierie Touristique
AHT-Associação de Hotéis de Portugal
AID-Automatic Interaction Detector
AIP-Associação Industrial Portuguesa
ANOVA-Analysis of Variance
ANRET-Associação Nacional das Regiões de Turismo
APAVT-Associação Portuguesa das Agências de Viagem e Turismo
API-Associação Portuguesa de Investimento
B2B-Business to Business
B2C-Business to Consumer
B&B-Bed-and-Breakfast
BCG-Boston Consulting Group
BPI-Banco Português de Investimento
BTA-British Tourist Authority
BTL-Bolsa de Turismo de Lisboa
CAE-Classificação das Actividades Económicas Portuguesas
CGD-Caixa Geral de Depósitos
COSEG-Componential Analysis
CPCS-Conselho Permanente de Concertação Social
CROSSTABULATION-Cruzamento de Variáveis
CRS/GDS-Computerized Reservation System/Global Distribution System
CTP-Confederação do Turismo Português
CST-Conta Satélite do Turismo
DGREI-Direcção Geral das Relações Económicas Internacionais
DGT-Direcção Geral de Turismo
DMO-Destinations Marketing Organizations
DP-Data Processing
DT-Destino Turístico
EC-European Community
ENATUR-Empresa Nacional de Turismo, S. A.
ENIT-Ente Nazionale Italiano Turismo
ESHT-Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

ETAR-Estação de Tratamento de Águas Residuais
EU-*European Union*
EUH-*Experience Use History*
FAQ-*Frequently Asked Questions*
FCR-Fundo de Capital de Risco
FEDER-Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FERECA-Federação de Restauração, Cafés, Pastelarias e Similares de Portugal
FETISH-*Federated European Tourism Information Systems Harmonization*
FII-Fundo de Investimento Imobiliário
FITUR-Feira Internacional de Turismo, de Madrid
FIEP-Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, SA
Fn-Função de
FONATUR-*Fondo Nacional de Fomento al Turismo*
FUTUR-Fundo Nacional de Turismo
GDS-*Global Distribution System*
GMS-*Global Marketing Strategy*
GOP-Grandes Opções do Plano
IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais
IATA-International Air Transporte Association
ICT-*Information Communication Technology*
ICPME-Iniciativa Comunitária para as Pequenas e Médias Empresas
ICEP-Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal
ICU-*Individualized Computer Unit*
I&D-Investigação e Desenvolvimento
IFT-Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo
IMD-*International Institute For Management Development*
INATEL-Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores
INE-Instituto Nacional de Estatística
INFT-Instituto Nacional de Formação Turística
IPQ-Instituto Português de Qualidade
IPE-Instituto de Participações Empresariais
ISCAL-Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
ISCTE-Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
ISEG-Instituto Superior de Economia e Gestão
ISO-*International Standard Organization*

ISPA-*Instrument for Structural Policies for Pre-Accession*

IT-*Information Technology*

ITP-Instituto de Turismo de Portugal

IVA-Imposto sobre o Valor Acrescentado

JAM-*Judgment-Aided Model*

LAC Model-*Limits to Acceptable Change Model*

MACTOR-Método, Actores, Objectivos, Relações de Força

MANOVA-*Multivariate Analysis of Variance*

MDS-*Multidimensional Scalling*

MICE-*Meetings, incentive, convention, and exposition business travel market*

N-Número de elementos de uma amostra

NEPE-Núcleo Empresarial de Promoção Externa

NTA-*National Tourism Administration*

NTO-*National Tourism Office or Organization*

NUTS-Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OJT-*On the Job Training*

ONGs-Organizações não Governamentais

OMT-Organização Mundial de Turismo

ONT-Organização Nacional de Turismo

ONU Organização das Nações Unidas

OPEP-Organização dos Países Exportadores de Petróleo

ORLT-Apoio à Actividade dos Órgãos Regionais e Locais de Turismo

PAEE-Processo de Análise Estratégica Externa

PAIET-Plano de Acções de Intervenção Estruturante no Turismo

PDMs-Planos Directores Municipais

PEDAT-Programa Especial de Dinamização da Actividade Turística

PEST-Political.Economic.Social.Technological

PIB-Produto Interno Bruto

PICTUR-Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo

PIMS-*Profit Impact of Marketing Strategies*

PITER-Programa Integrado Turístico Estruturante de Base Regional

PMEs-Pequenas e Médias Empresas

POE-Programa Operacional de Economia

POSSE-*Product Optimisation and Selected Segment Evaluation*

PPCE-Programa para a Produtividade e Crescimento da Economia
PRIME-Programa de Incentivos à Modernização da Economia
PROREST-Programa de Apoio à Requalificação e Modernização dos Estabelecimentos de Restauração e Bebidas
QAFIT-Quadro de Apoio Financeiro ao Investimento no Turismo
QCA-Quadro Comunitário de Apoio
RAM-*Rapid Assesment Methodology*
RAN-Reserva Agrícola Nacional
RevPAC-*Revenue per Available Customer*
RevPAR-*Revenue per Available Room*
RIME-Regime de Incentivos às Microempresas
ROI-*Return On Investment*
RTA-Minho-Região de Turismo do Alto Minho
SIDA-Síndrome de Imuno-Deficiência Adquirida
SIDERAM-Sistema e Incentivos ao Desenvolvimento Empresarial na Região Autónoma da Madeira
SIFIT-Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo
SIJE-Sistemas de Incentivos aos Jovens empresários
SIME-Sistemas de Incentivos à Modernização Empresarial
SIPIE-Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais
SIPPE-Sistema de Incentivos a Pequenos Projectos Empresariais
SIR-Sistemas de Incentivos Regionais
SIRME-Sistema de Incentivos à Revitalização e Modernização Empresarial
SIVETUR-Sistema de Incentivos a Produtos Turísticos de Vocação Estratégica
SITRAA-Sistema de Incentivos ao Turismo na Região Autónoma dos Açores
SPI-*Strategic Planning Index*
SPQ-Sistema Português de Qualidade
SPSS-*Statistical Package for the Social Sciences*
SWOT-*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TAP-Transportes Aéreos Portugueses
TC-*Tourism Competitiveness*
TD-*Tourism Destinations*
TER-Turismo de Espaço Rural
TGV-*Train de Grande Vitesse*
TI-Tecnologias de Informação

TQM-*Total Quality Management*

UE-União Europeia

UK-*United Kingdom*

USA-*United States of América*

WAQ-*Work Activities Questionnaire*

WEF-*World Economic Fund*

WRC-*World Reservation Centers*

WTO-*World Tourism Organization*

WTTC-*World Travel and Tourism Council*

VAB-Valor Acrescentado Bruto

ZET-Zonas de Excelência Turística

Capítulo 1. Introdução

Pretende-se na presente Tese estudar a relação entre as empresas do sector do turismo português e a política de turismo em Portugal, numa perspectiva de gestão estratégica, no período de 1992-2004. No Capítulo 1 são abordados os seguintes temas: o nosso posicionamento face ao problema; a sequência e desenvolvimento dos trabalhos e o plano geral da Tese; a referência às fontes consultadas; a apresentação do objectivo geral e do objectivo específico da presente investigação; a alusão à relevância da presente investigação para o turismo e para a ciência; **a metodologia adoptada (que será retomada no Capítulo 9. PARTE II - TRABALHO EMPÍRICO)**; e finalmente a comparação entre os resultados esperados e as consequências da investigação.

1.1. Posicionamento face ao Problema

Em Portugal existe uma lacuna no conhecimento da indústria do turismo, ao nível empírico, embora existam especialistas que, com pragmatismo e alguma experiência, resolvem problemas que caem em domínios como o associativismo empresarial, a política de apoios do Estado às empresas, a estratégia empresarial e o marketing do destino. **Falta a definição de um modelo de competitividade ao nível da oferta turística**, capaz de orientar as empresas e os poderes públicos, de acordo com os novos perfis da procura. Trata-se de superar o pragmatismo e a mera intuição por um quadro de referência inspirado na teoria e nos métodos científicos disponíveis. O simples facto de, nos domínios apontados, estarem constantemente a surgir novos problemas e desafios para as empresas, já seria motivo suficiente para estudar estes temas.

De acordo com Parsons e Ritzer (Cf. Ferreira *et al.*, 1995, 1996), os sistemas apresentam 4 imperativos funcionais: *a adaptação, o prosseguimento de objectivos, a integração e a manutenção da estabilidade normativa*. Em alguns destinos turísticos, e em especial, em Portugal, **existem lacunas e desfasamentos na conjugação e articulação do papel dos vários actores**, no seio do sistema turístico. Os actores privados são as empresas, com as suas estratégias empresariais, às quais faltam as “melhores práticas” (ver Capítulo 7); os actores públicos são os Governos, com as suas políticas de turismo, às quais faltam uma visão estratégica e um entendimento claro das suas escolhas, como se demonstra no Capítulo 6).

O sistema turístico dispõe de falhas nas vantagens comparativas (e. g., população residente mal preparada para o fenómeno turístico, recursos turísticos não aproveitados) e nas vantagens competitivas (e. g., aplicação de recursos ineficaz, deficiente afectação dos

inputs), no contexto dos mercados globais. Com efeito, os **outputs reais (efectivos)** são inferiores aos **outputs potenciais, em qualidade e quantidade**.

De acordo com Katz e Kahn (Cf. Ferreira *et al.*, 1996: 52-53), os sistemas abertos possuem um conjunto de 9 características, a saber: *importação* de energia do ambiente externo; *transformação* da energia disponível; *exportação* dos seus *outputs*; *repetição* do ciclo de eventos segundo uma lógica de *input*-importação e *output*-retroacção; geram *entropia* negativa, capaz de contrariar a tendência para a desintegração do sistema; informações ou *feed-back* negativo, com uma função correctora; *homeostasia*, ou seja, equilíbrio interno; *diferenciação* do papel dos vários actores; e *equifinalidade*, em ordem à obtenção dos mesmos resultados, ainda que de forma diferenciada. Assim, o sistema turístico – que envolve todos os intervenientes do fenómeno turístico, num determinado destino turístico – possui igualmente as 9 características acima apresentadas, como condição necessária à sobrevivência de todos os intervenientes do sistema. Nenhum destino turístico pode dispor de elevada atractividade, elevada competitividade e elevada sustentabilidade, se os seus principais intervenientes não funcionarem numa perspectiva sistémica. Neste contexto, se considerarmos o papel insubstituível dos poderes públicos, é da maior importância a regulação dos sistemas, apesar dos condicionalismos que decorrem da actual globalização dos mercados, com impacto na redução do poder dos Estados nacionais.

O problema em análise permite discutir o conceito de *sistema turístico*, proposto por Leiper (Cf. Kirdar, 1997; Cooper *et al.*, 1998; Sancho *et al.*, 1998, entre outros) e reflectir sobre a sua aplicabilidade ao destino turístico Portugal, a partir da conjugação de 4 grupos de factores, que resultaram da **análise factorial**. Assim, como sugere Kirdar (1997), o desempenho de um sistema turístico depende da articulação de um grande número de variáveis (e. g., capital, informações, procura turística, despesa turística, transportes, recursos, competências, lucro, satisfação, influências ambientais externas), que foram agrupadas, no nosso modelo, em factores (ver Capítulos 6 e 11).

Nesta Tese, pretende-se conhecer a relação existente entre as principais variáveis do sistema, por forma a encontrar soluções eficazes para o processo de tomada de decisão das empresas e dos poderes públicos. Embora os organizadores de viagens, as atracções, as Organizações Nacionais de Turismo, as empresas transportadoras e as empresas de alojamento apresentem **problemas distintos e muito específicos**, entendemos que a percepção dos seus principais problemas (e. g., perda de clientes, a favor de outros destinos turísticos) e a definição das suas estratégias dependem do grau de adequabilidade das organizações aos imperativos funcionais do sistema, em que operam. Esta adequabilidade, ao nível da oferta turística, deve ser encarada numa **perspectiva**

dinâmica, em face das mudanças profundas do ambiente externo (e. g., procura turística, concorrência, tecnologia, economia e cultura).

Surge, frequentemente, o conflito, se considerarmos que, no interior do sistema, cada grupo de interesses manifesta as suas preferências e escolhas racionais em função dos seus objectivos, na busca da **maximização da utilidade**, como sustenta a teoria das escolhas racionais (Cf. Ferreira *et al.*, 1995: 246). Assim, no contexto de uma economia de mercado aberta à globalização, existe a necessidade de intervenção dos poderes públicos na definição e correcção da política de turismo.

1.2. A sequência dos trabalhos e o plano geral da Tese

A sequência dos trabalhos teve início nos conceitos, referiu as tendências do turismo (na vertente empresarial) e, a partir dos modelos de competitividade (nos quais o Estado e o Sistema Turístico são determinantes) e das estratégias empresariais, foi construído um modelo teórico, que poderá ter suporte:

- Nas perspectivas da indústria do turismo, a nível mundial;
- Na sua aplicação ao sector do turismo português;
- Na confirmação (ou não) das 7 hipóteses teóricas (ver PARTE II - TRABALHO EMPÍRICO).

O modelo teórico construído conduziu, numa primeira fase, à elaboração de um questionário piloto de duas páginas, com fins exploratórios (ver Anexos III e IV, em português e inglês, respectivamente), que foi respondido por 40 gestores de empresas turísticas, em Lisboa e em Madrid, tendo algumas empresas portuguesas inquiridas fornecido o seu Relatório e Contas. Nesta fase, começou a ser feita periodicamente a análise documental dos relatórios oficiais relativos à política de turismo em Portugal.

Numa segunda etapa, em que a pesquisa bibliográfica já tinha sido aprofundada e tratada e o modelo teórico já se encontrava mais desenvolvido, foram formuladas 7 Hipóteses Teóricas e foi construído e testado, e posteriormente distribuído e recolhido, um segundo questionário - **o questionário principal, com 14 páginas** -, definitivo e mais desenvolvido (ver Anexo VI). Este questionário foi respondido por 415 responsáveis das principais empresas do sector do turismo português, cuja lista é apresentada em no Anexo VII. Após o preenchimento do questionário principal, as empresas, já inquiridas, forneceram o seu Relatório e Contas ou as fotocópias do seu Balanço e da sua Demonstração de Resultados (ver desenvolvimento no Capítulo 10).

A análise dos dados e o recurso a vários métodos de análise conduziram à discussão dos resultados, à verificação (ou não) das hipóteses e às conclusões (Capítulos 10, 11 e 12). Com o objectivo de apresentar uma panorâmica mais global, a presente Tese poderá ser representada na Figura 1. Plano Geral da Tese.

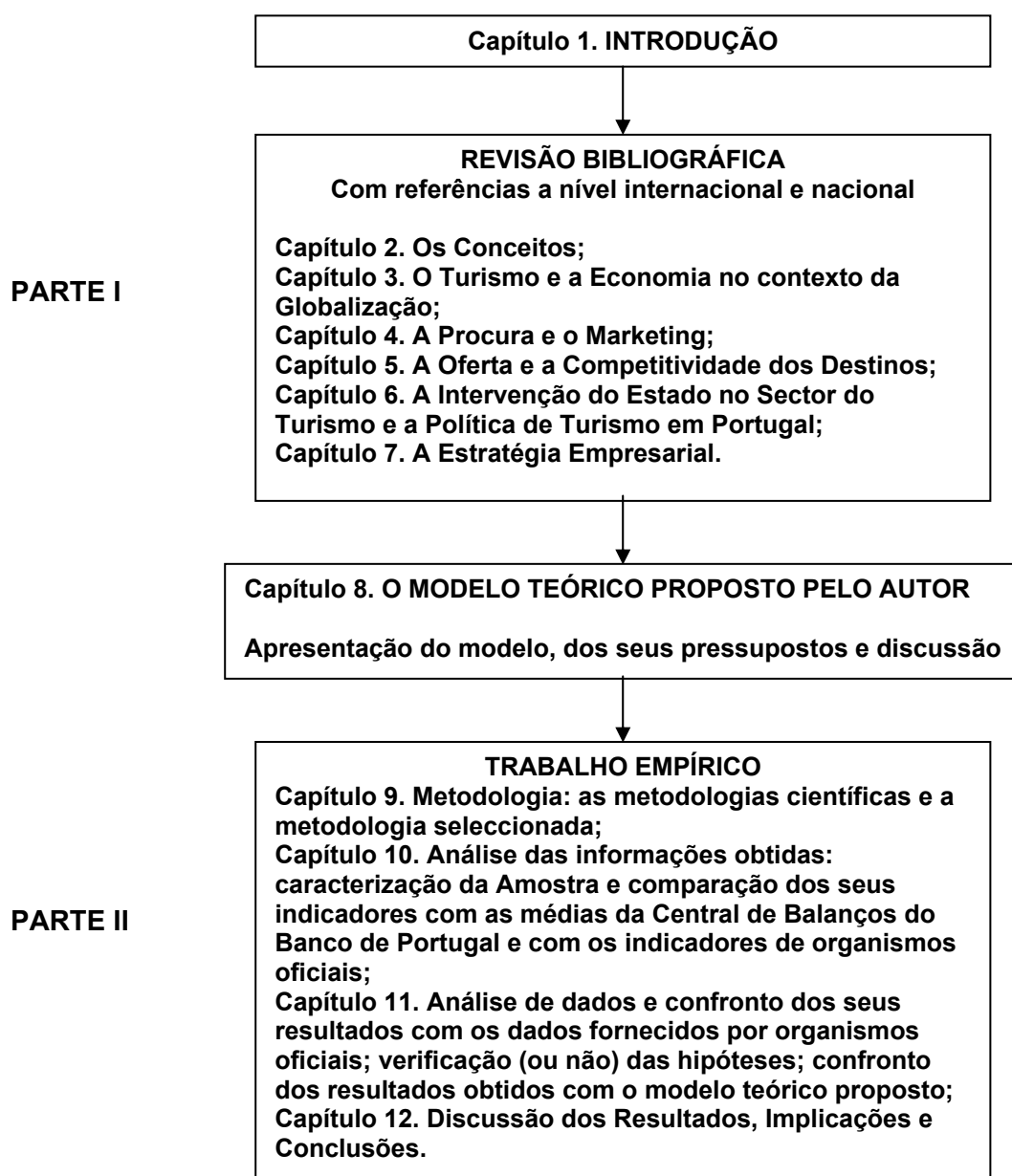


Figura 1. Plano Geral da Tese

No Capítulo 1 é feita a Introdução. A PARTE I contém os capítulos 2, 3, 4, 5, 6 e 7. Pretende-se, com a PARTE I, fazer uma REVISÃO BIBLOGRÁFICA dos temas que mais afectam as estratégias e o desempenho das empresas actuais, ao nível dos mercados

globais. Na PARTE I é feita igualmente a revisão da literatura com destaque para o papel dos poderes públicos (especialmente no Capítulo 6), que têm uma função de facilitador, ajudando os destinos turísticos a transformar os seus *inputs* em *outputs*. **No Capítulo 2 são apresentados e discutidos alguns conceitos, que serão utilizados em todos os restantes capítulos**; no Capítulo 3 são abordadas as tendências do turismo na economia mundial no contexto da globalização, para **evidenciar a importância do fenómeno turístico ao nível económico, empresarial e social**; no Capítulo 4 discutem-se as mudanças na procura turística e a sua relação com o marketing, com o objectivo de **alterar o enfoque**, face aos novos consumidores; no Capítulo 5 são analisadas algumas tendências da oferta turística e é feita uma revisão e síntese dos modelos de competitividade dos destinos turísticos, para destacar os **factores que tornam as empresas mais competitivas e os destinos turísticos mais competitivos e atractivos**; na Capítulo 6 são examinadas as formas de intervenção do Estado no sistema turístico - com destaque para a política de turismo em Portugal - para **colocar a ênfase nas escolhas e nos resultados**; no Capítulo 7 são questionados os modelos de gestão estratégica e de marketing estratégico aplicados ao turismo, para **propor novas perspectivas de estratégia e de marketing** às empresas privadas e às Organizações Nacionais de Turismo. No Capítulo 8 é proposto o modelo teórico do autor, a partir do qual emergem as **hipóteses a testar e as variáveis a estudar, aquando da realização do trabalho empírico**, junto das empresas.

A PARTE II inclui 4 capítulos relativos ao TRABALHO EMPÍRICO, no qual são testadas 7 hipóteses teóricas, que decorrem da Teoria, da discussão da realidade portuguesa e do modelo teórico proposto pelo autor. O trabalho empírico tem como suporte o recurso fontes primárias (análise documental e inquérito por questionário) e secundárias (relatórios de entidades oficiais). A PARTE II é constituída pelos seguintes capítulos: o Capítulo 9, que tem como objectivo **confrontar** as várias metodologias científicas e os paradigmas de investigação e **apresentar** a metodologia seleccionada; o Capítulo 10, que visa **caracterizar a amostra e comparar os resultados** desta amostra com os resultados da amostra da Central de Balanços do Banco de Portugal e com os indicadores de organismos oficiais (neste capítulo é iniciada a verificação ou não verificação das hipóteses teóricas); no Capítulo 11, tendo em vista fazer **verificações empíricas**, é feita a análise de dados, com recurso a vários métodos de análise – os resultados dos testes (em SPSS) e da análise factorial são confrontados com os indicadores e informações complementares de organismos oficiais, nacionais e internacionais -, e é discutida a verificação ou não verificação das hipóteses teóricas e a validação ou justeza do modelo teórico proposto pelo

autor; no Capítulo 12 discutem-se os principais resultados e as implicações e são apresentadas as conclusões.

1.3. Fontes consultadas

Foram consultadas fontes secundárias – relatórios, documentos oficiais, estatísticas e estudos – dos seguintes organismos oficiais nacionais: Imprensa Nacional Casa da Moeda, Parlamento Europeu, ICEP, INE, DGT, IFT (actual ITP), Ministério da Economia, Secretaria de Estado do Turismo, Banco de Portugal, Observatório de Turismo, DGREI, IAPMEI, entre outros. Em Portugal, foram feitas consultas nas bibliotecas das seguintes instituições: DGT, ICEP, ISEG, ISCTE, Universidade Nova de Lisboa, Universidade de Aveiro, ESHTe, Universidade do Algarve, INFT, IAPMEI, DGREI, Ministério da Economia, ISCAL, CGD, entre outras. Nestas pesquisas, foi dada prioridade a **questões de turismo, numa perspectiva de Gestão Industrial;**

Em Espanha, foram consultados livros e publicações de turismo, da Organização Mundial de Turismo, em Madrid, e das Bibliotecas da Universidade da Extremadura.

No Reino Unido, foi possível consultar, na biblioteca da Universidade de Surrey, os artigos de revistas de natureza científica, os livros, as Teses de Doutoramento, as comunicações apresentadas em conferências e outros trabalhos científicos que têm sido publicados nos últimos anos, a nível europeu e mundial.

Na Internet, foram consultados o PROQUEST (disponível nas bibliotecas do ISCAL, ISEG e ISCTE), outros *sítes* da Biblioteca Virtual e ainda os *sítes* do WTTC, OMT, DGT, ICEP, Observatório de Turismo, Ministério da Economia, Banco de Portugal, Eurostat, Comissão Europeia, INE, IFT/ITP, entre outros.

1.4. Objectivo Geral

Como objectivo geral da Tese, pretende-se responder à seguinte **pergunta de partida:**

Que relação existe entre as estratégias das empresas do sector do turismo e a política de turismo dos governos, por forma a tornar Portugal num destino turístico atractivo, competitivo e sustentável? Iremos propor uma teoria através da qual é possível constituir um instrumento científico capaz de explicar e ligar os factos relevantes das estratégias das empresas do sector do turismo português e as relações que se estabelecem entre estas empresas e os poderes públicos, numa perspectiva interdisciplinar, que serve de quadro de referência a uma análise de Gestão Industrial. Para responder ao objectivo geral

da Tese, acima referido, destacamos: a apresentação de conceitos; a relação entre factos; **a relação entre afirmações ou proposições, deduzidas num modelo**; fazer generalizações empíricas, a partir de dados observados; a classificação, a sistematização e a explicação de fenómenos e tendências; e a identificação de factores facilitadores de novas ocorrências no sector do turismo.

1.5. Objectivo Específico

Pretende-se demonstrar – a partir da construção de um modelo teórico e da verificação ou não verificação de 7 hipóteses teóricas de partida - que **a competitividade, a atractividade e a sustentabilidade de um destino turístico dependem da conjugação - em simultâneo e em termos sistémicos – de 4 grupos de factores, que resultaram da análise factorial**. Os factores encontrados são designados pelas *estratégias das empresas*, pelo *ambiente externo das empresas*, pelas *vantagens competitivas do destino* e pelos *segmentos de mercado*. Assim, são apresentados, detalhadamente, os **quatro grupos de factores**:

Grupo de factores 1 – As Estratégias das Empresas a operar no Destino Turístico. O grupo 1 inclui as estratégias das empresas, que operam no destino, no plano da oferta de produtos e serviços de *qualidade*; as estratégias das empresas ao nível do *marketing*; as estratégias e políticas em defesa do *ambiente*; as estratégias das empresas pelo reforço da sua capacidade de aceitar a *mudança*; e, as estratégias das empresas na sua relação com o *mercado*. **Estes factores permitem-nos avaliar o grau de eficácia das estratégias das empresas, com os seus pontos fortes e fracos.** Cada região terá de adoptar estratégias apropriadas de acordo com a fase em que se encontra no seu ciclo de vida (e. g., estratégias inovadoras, combate à sazonalidade, novos modelos de negócios, protecção do ambiente, diversificação da oferta).

Grupo de factores 2 – O Ambiente Externo das Empresas no Destino Turístico. No grupo 2 destacam-se o grau de *atractividade* do destino turístico; o nível de eficácia da *intervenção do Estado* no sector do turismo; as *condições económicas* do destino turístico; o *potencial* das empresas no mercado; a qualidade das *infra-estruturas* disponíveis; e, os *apoios* do Estado ao sector do turismo. **Precisamos de saber o que temos de fazer para tornar Portugal mais atractivo – aos olhos dos visitantes, dos operadores turísticos internacionais e dos investidores privados, estrangeiros e nacionais - face aos**

destinos seus concorrentes. Neste grupo de factores estão presentes variáveis relacionadas com a política de turismo e com as decisões de longo prazo, relativamente às grandes infra-estruturas.

Grupo de factores 3 – As Vantagens Competitivas do Destino Turístico. No grupo 3 são considerados o *produto de qualidade* oferecido; o factor da *grande dimensão* das empresas; a *capacidade de implantação* das empresas e do destino turístico nos mercados; a *capacidade de oferta* dos vários intervenientes no mercado; e, o nível de *internacionalização* das empresas do sector do turismo. **Existe a necessidade das empresas ganharem vantagem competitiva, em termos da sua capacidade de oferta (através de marcas de prestígio), para que Portugal registe aumentos nos seguintes indicadores ou variáveis: o volume de chegadas de turistas, o montante das receitas imputáveis ao turismo, o valor médio diário dos gastos dos turistas, os proveitos totais das empresas, a rentabilidade do capital próprio das empresas, a produtividade, a relação qualidade/preço, o emprego, o PIB por habitante, o número de visitantes e de hóspedes (nacionais e estrangeiros), a receita fiscal, o saldo positivo da balança de transacções correntes e o “benefício social líquido” - e não apenas a contabilização dos lucros e perdas, como sugerem Font e Ahjem (1999) -, para a população residente no destino .**

Grupo de factores 4 – Os segmentos de mercado. A partir de 22 *items*, relativos aos segmentos de mercado, o grupo 4 inclui os factores *turismo ibérico*, *turismo de nichos* e *turismo de massas*. Estes factores ajudam-nos a responder ao seguinte problema de marketing: precisamos de saber **quais são os mercados ou segmentos que devemos atrair a Portugal, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, em face de uma grande concorrência entre destinos turísticos. Este problema remete-nos para uma análise detalhada da origem dos turistas e visitantes e dos seus gastos diários (ver Capítulo 11).**

Este conjunto de factores - enquanto conjunto integrado, cujos subsistemas estão ligados de forma sistémica -, colocarão um destino turístico em posição de concorrer com outros destinos turísticos nos mercados globais. Deste modelo decorre que, para concorrer nos mercados internacionais, não basta a um destino turístico aproveitar espontaneamente as suas vantagens comparativas (clima, paisagem, condições naturais, flora, fauna, praias, rios, lagos, temperatura média, passado, etc.); há uma quota-parte de responsabilidade que

cabe à acção humana, cujos protagonistas estão representados, graficamente, no modelo teórico proposto na presente Tese (ver Capítulo 8). Tratando-se de uma investigação no ramo de Gestão Industrial, cabe às empresas um papel central na indústria do turismo. O presente modelo é aplicado a Portugal, a partir de uma amostra de 415 empresários e gestores das principais empresas do sector do turismo português.

1.6. Relevância da Investigação para o Turismo

O turismo é uma ciência nova, assente na transversalidade, mas com fundamentos epistemológicos próprios. A questão da “juventude”, própria da disciplina do turismo, leva-nos à inexistência de acordo quanto à utilização de determinados conceitos ou à utilização de dados (Kirdar, 1997: 31).

O estudo do fenómeno turístico teve a sua origem nas várias ciências sociais como a Geografia, Economia, Sociologia, Psicologia, Política, História, Ecologia, Antropologia e Gestão (Rita, 1995 a). Cooper *et al.* (1998: 38) ampliam o leque de disciplinas ligadas ao turismo a partir dos contributos de Jafari e Ritchie e ainda de McIntosh e Goeldner. De acordo com estes autores, o turismo cruza-se (há interdisciplinaridade) com outras disciplinas/departamentos, além das já referidas por Rita (1995 a), nomeadamente a ecologia, agricultura, parques e recreação, planeamento urbano e regional, marketing, direito, administração, administração de hotéis e restaurantes, transportes e educação. Kirdar (1997: 32) acrescenta ainda, nesta lista, as disciplinas de arquitectura, estatística, biologia e medicina, filosofia (s), história e pedagogia. Com o possível advento do turismo espacial, poderíamos incluir também a astronomia. Mas, ao contrário da ciência, como alertam Dale e Robinson (2001), existe o risco do turismo ser abordado nas perspectivas da “McDonaldização” e “Disneyização” da sociedade. Estes autores referem os exemplos das marcas Hard Rock Café, Planet Hollywood, Rainforest Café, que têm por base temas culturais como a música, cinema e ecologia, respectivamente. **A nossa abordagem teórica enquadra-se numa perspectiva de gestão industrial, embora com recurso a várias disciplinas que enriquecem a análise.**

O problema da “juventude” da indústria do turismo (já referido por Kirdar) - com destaque para o turismo internacional de massas - levanta alguns problemas à investigação do turismo, como tema novo. **No conjunto de problemas inventariados por Cooper *et al.* (1998: 37), destacamos dois:**

1.Fraqueza, indefinição e falta de acordo acerca dos conceitos e definições utilizados (e. g., a definição da indústria do turismo);

2.Redução do turismo a um conjunto de actividades ou transacções económicas, negligenciando a análise do significado e do conteúdo do turismo para os indivíduos.

Estas duas questões justificam uma nova abordagem para o estudo do turismo, pelo cruzamento de variáveis num modelo teórico e através da confirmação deste modelo com dados empíricos, tendo como suporte o apoio de ciências ou disciplinas como:

- **Administração de organizações de turismo, parques, áreas naturais, empresas de transporte, organizações de lazer, hotéis e restaurantes** – o turismo na perspectiva da oferta, por parte das empresas, com os seus modelos de negócios em constante mudança; o desenvolvimento tecnológico; a globalização do turismo; os destinos turísticos enquanto sistemas integrados ao nível da oferta; a estratégia empresarial, em turismo, e a estratégia das empresas portuguesas; modelos de competitividade em turismo; o turismo enquanto sector estratégico para o País; construção de indicadores económico-financeiros das empresas; a indústria turística, a cadeia de valor e o mercado; instrumentos de gestão das empresas e as melhores práticas de gestão; atitudes dos empresários e gestores; cultura empresarial; rentabilização financeira dos empreendimentos turísticos; valorização dos recursos humanos enquanto vantagem competitiva; gestão da qualidade total; a inovação. **Nesta perspectiva, apresentamos os Capítulos 5, 7 e 10;**
- **Marketing, demografia, psicologia, sociologia** – o turismo na vertente da procura, na óptica das necessidades, motivações e expectativas dos consumidores; o turista e a experiência turística; as estratégias de marketing das Organizações Nacionais de Turismo e das empresas; as tendências do turismo ao nível da procura (e. g., segmentos); estilos de vida e cultura; velho turismo e novo turismo; a qualidade; maximização da satisfação do visitante. **Os Capítulos 4 e 7 enquadram-se neste tipo de abordagem;**
- **Economia** – análise da actividade turística, segundo a ciência económica, e o contributo da actividade turística – receitas, balança de pagamentos, PIB, emprego, desenvolvimento regional - para as economias dos países receptores; análise de indicadores; vantagens comparativas e vantagens competitivas sustentadas; turismo e desenvolvimento económico; turismo *incoming* e *outgoing*; a política económica. **Neste contexto, o Capítulo 3 deve ser visto nesta vertente;**
- **Ciência política** – modelos de intervenção dos poderes públicos no sector do turismo (junto das empresas e do turista); as parcerias público-privadas; apoios ao sector do turismo; a criação das condições gerais do País, para tornar o destino

turístico atractivo e competitivo, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável; o papel das Organizações Nacionais de Turismo; análise crítica da política de turismo, em Portugal, numa perspectiva histórica; proposta de uma estratégia para o sector do turismo português; segurança, legislação e ética; planeamento e ordenamento do território; educação e formação; a contribuição dos vários ministérios em conjunto com o Ministério do Turismo; a promoção do mercado; a defesa da democracia económica; o papel da redistribuição dos recursos e dos resultados da actividade turística; protecção do ambiente; políticas antimonopólio; defesa do consumidor; combate à pobreza; manutenção da ordem pública; saúde pública, protecção da propriedade; estabilidade macro-económica (**sobre política de turismo, ver Capítulos 6, 7 e 8**);

- **Antropologia** – relação do turista com a população residente e os choques culturais, no contexto do sistema turístico; impactos ambientais e económico-sociais do turismo; benefício social líquido (**ver Capítulo 6**);
- **Ecologia e geografia** – os modelos de competitividade na perspectiva de um desenvolvimento turístico sustentável; preservação e valorização dos recursos turísticos (naturais e sócio-culturais); recuperação do património arquitectónico arqueológico; análise da oferta turística por regiões; uso dos solos (**ver modelos de competitividade, no Capítulo 5**);
- **Estatística**: análise de dados recolhidos por questionário e análise documental, junto das empresas e de organismos oficiais; construção de indicadores de empresas; análise de indicadores sectoriais; confronto (confirmação ou não) de hipóteses teóricas com os dados empíricos. **A Estatística foi utilizada nos capítulos 10 e 11.**

A partir da revisão bibliográfica, foram estudadas as variáveis do questionário e analisados os seus dados e as informações obtidas por análise documental, com destaque para:

- O regime de exploração das empresas; as actividades que compõem o sistema turístico; a integração da empresa em grupos económicos e a ligação a grandes marcas; os investimentos estrangeiros em Portugal; os investimentos por regiões e por países; o perfil dos empresários e gestores;
- O agrupamento das variáveis em 4 tipos de factores;
- O papel do Estado e os apoios financeiros do Estado Português às empresas;

- As condições gerais do País, o ambiente externo das empresas, as vantagens comparativas e as vantagens competitivas (e. g., infra-estruturas, legislação, ligações aéreas, peso dos operadores turísticos, formação, qualidade, inovação, afectação de recursos, relação das empresas com o mercado, integração das empresas na cadeia de valor, capacidade de oferta, novas tecnologias, finanças, economia e visão dos líderes políticos e empresariais);
- O marketing junto dos mercados emissores; as estratégias empresariais, os instrumentos e as práticas de gestão;
- O ciclo de vida do produto/destino turístico e sustentabilidade do modelo de desenvolvimento do turismo; e
- Os dados estatísticos, os indicadores sectoriais e os dados económico-financeiros das empresas.

A perspectiva predominantemente economicista em que assenta o crescimento de tipo quantitativo, de custos e preços baixos, e que atrai o sobretudo o turismo de massas, é questionada ao longo da presente Tese, em termos teóricos e perante os dados empíricos.

Impõe-se uma viragem para um modelo de oferta turística diferenciada (para novos segmentos) e de qualidade, combatendo a sazonalidade e aumentando as despesas dos turistas (ver Capítulo 11).

Na revisão bibliográfica foi identificada a existência de uma grande lacuna de conhecimentos científicos, teóricos e empíricos, no domínio das ciências empresariais, no sector do turismo português. Embora seja possível identificar já alguns estudos sobre turismo, em Portugal, existe contudo uma grande lacuna, se comparamos os contributos teóricos da literatura, de autores estrangeiros, com o panorama científico existente em Portugal, neste domínio.

A partir da construção de um modelo teórico, por nós elaborado, e da formulação de 7 hipóteses teóricas de partida – as quais incluem uma grande número de variáveis que fazem parte do nosso modelo teórico - foi possível investigar 7 grandes áreas, no plano teórico e empírico, a saber:

- O nível de eficácia das estratégias empresariais e do modelo de produção que tem sido adoptado em Portugal, no sector do turismo. As ciências empresariais, no plano da estratégia, poderão dar um contributo positivo para o sector do turismo;
- A correlação existente entre o modelo português de intervenção do Estado, junto das empresas do sector do turismo, e os resultados obtidos por estas empresas. Existe alguma pluralidade de modelos de intervenção do Estado no sector do turismo,

embora certos modelos nos pareçam mais ajustados, no contexto dos mercados actuais;

- Os desfasamentos ou desencontros entre a acção dos poderes públicos e as expectativas dos empresários do sector do turismo;
- A afirmação do empresário português do sector do turismo – com visão e capacidade de iniciativa - no contexto da economia de mercado e da globalização;
- O grau de influência do poder político no desenvolvimento do sector do turismo português. A falta de clareza nas escolhas, ao nível político, pode condicionar a obtenção de resultados para o sector;
- A atractividade, as vantagens comparativas e as vantagens competitivas de Portugal, enquanto destino turístico. Importa examinar as potencialidades de Portugal, em termos de *benchmarking*, face aos destinos concorrentes e construir uma imagem adequada;
- O ciclo de vida de um produto/destino turístico e a sustentabilidade do modelo português. Sem esta investigação, o destino turístico Portugal poderá evoluir para uma situação de elevado risco e sem retorno.

Os destinos turísticos são apresentados aos mercados internacionais como conjuntos integrados, que concorrem entre si nos mercados globais. Importa conhecer as relações que se estabelecem entre os vários grupos de factores, que estão articulados e interligados, de forma sistémica, e que colocam Portugal em vantagem sobre outros destinos concorrentes. Estes factores incluem diversas variáveis, factos ou fenómenos que são centrais na presente pesquisa. A partir desta premissa, poderão ser inventariados cenários alternativos e/ou complementares, que possam servir de quadro orientador para as empresas e para os poderes públicos.

1.7. Relevância da Investigação para a Ciência

De acordo com Trujillo, o conhecimento científico é (Cf. Lakatos e Marconi, 1991: 80):

- *real (factual)*, que se reporta a ocorrências ou factos;
- *contingente*, cujas hipóteses ou proposições (verdadeiras ou falsas) são verificadas pela experiência;
- *sistemático*, constituído por um saber ordenado pela lógica, levando à construção de uma teoria ou sistema de ideias;
- *verificável*, ou seja, as hipóteses ou afirmações terão de ser comprovadas;
- *falível*, por não ser definitivo; e

- *aproximadamente exacto*, sujeito no entanto a alterações.

Sendo o turismo uma ciência jovem e em constante progresso, precisamos de criar um **novo “paradigma” para o desenvolvimento do turismo**. Mas a palavra “paradigma” tem muitos significados e conotações, como sugere Margaret Masterman (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970: 75-79), que, referindo-se “à nova imagem da ciência” - proposta por Kuhn na sua obra *The Structure of Scientific Revolutions* – identificou 21 sentidos diferentes para a palavra “paradigma”. Masterman, citando Kuhn, afirma que a palavra “paradigma” deve ser entendida como “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem modelos de problemas e soluções para uma comunidade de profissionais” (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs, 1970: 75).

Em turismo, poder-se-á falar de um conhecimento disperso, ainda não suficientemente estruturado a nível universal, embora com importância económica universalmente reconhecida, como sugerem os dados estatísticos apresentados na presente Tese. Silva (2004) reconhece, no entanto, existirem alguns progressos na investigação em turismo no Reino Unido, Itália, Alemanha, países nórdicos, Espanha, França, Estados Unidos da América, Canadá, Austrália e Nova Zelândia.

Na linha de pensamento de Kuhn, importa criar, em Portugal, um “modelo” que sirva de inspiração às empresas e aos poderes públicos, no seu processo de tomada de decisão. Existe, contudo, o risco de cristalizarmos naquilo que Popper criticou - a chamada “ciência normal” -, que “é a actividade do profissional não revolucionário, ou melhor, não muito crítico: do estudioso da ciência que aceita o dogma dominante do dia; que não deseja contestá-lo; e que só aceita uma nova teoria revolucionária quando quase toda a gente está pronta a aceitá-la (...)” (Popper, Cf. Lakatos e Musgrave, 1970: 64).

Masterman alude ao mito de crenças antigas, para se referir à palavra “paradigma”, utilizado por Kuhn. Não nos parece necessário romper com mitos de crenças antigas; no entanto, o estudo do fenómeno turístico requer uma constante actualização, a partir das ciências que constam dos diversos capítulos da presente investigação, tais como a economia (nas suas vertentes micro e macro), a demografia, a sociologia, o marketing, a ciência política (o papel dos poderes públicos), as ciências empresariais (na sua vertente de estratégia empresarial), a estatística (nomeadamente a amostragem e a análise de dados), etc.. Com o aparecimento de novos problemas (Popper, Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970; Popper, 1992 a e 1992 b; Silva, 2004), enigmas (Kuhn, Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970) e desafios, o turismo coloca novas interrogações, que requerem soluções.

Citando Gunn, Silva (2004) sustenta que no turismo devem ser utilizadas todas as disciplinas que possam ajudar a resolver problemas e a desenvolver novos conhecimentos, tais como o marketing, psicologia, sociologia, economia, gestão empresarial, história, geografia, antropologia, ordenamento do território, ciência política, medicina, saúde, nutrição, engenharia, gestão de parques, etc.. Nesta perspectiva – como sustenta Smith (Cf. Silva, 2004) –, foram incluídos, na presente Tese, vários capítulos, tendo-se salientado a importância do turismo como experiência humana, como comportamento social, como componente das regiões, como recurso, como actividade empresarial e como indústria.

Masterman (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970) sustenta que a palavra paradigma pode também ser interpretada como: manual ou obra clássica, de “ciência normal”, reconhecida pela comunidade científica de várias gerações; tradição aceite numa comunidade científica; realização científica concreta; analogia; especulação metafísica bem sucedida, superior a teorias suas concorrentes; modelo ou padrão geralmente aceite e que servirá de exemplo; origem dos conceitos e instrumentos de análise, a partir das novas realidades; ilustração normal, pela comunidade científica, em manuais, conferências e em laboratórios; expediente; baralho de cartas anómalo; conjunto de instrumentos ou máquinas-ferramentas ao serviço da ciência; *gestalt*, ou seja, imagem como sistema; conjunto de instituições políticas; modelo com uma verdadeira solução científica (diferente de simples especulação teórica); princípio organizador da percepção das experiências; ponto de vista epistemológico geral; novo modo de encarar os enigmas pelos cientistas; grande extensão da realidade ou grandes áreas de experiência, em simultâneo. Alguns destes sentidos poderão ser adaptados aos objectivos da presente Tese, se admitirmos que pretendemos criar um novo paradigma, no modelo teórico que propomos.

Masterman refere-se igualmente ao termo “paradigma” enquanto “‘Filosofia’ ou constelação de perguntas”. Nesta linha de pensamento, Caraça e Carrilho (1995: 85), citando D. McCloskey, apresentam os **10 princípios do justificacionismo** da Modernidade, cuja racionalidade se manifesta em termos metodológicos, epistemológicos e instrumentais. Na presente Tese foi dada prioridade a uma filosofia crítica, em detrimento dos referidos 10 princípios do justificacionismo, que privilegiam os seguintes critérios e que passamos a discutir:

a) Previsão. Os resultados da análise factorial – na presente investigação - permitiram identificar relações entre variáveis, mas dificilmente servirão para fazer previsões;

b) Consequências observáveis. Poder-se-á constatar, por exemplo, que o crescimento da economia internacional tem um forte impacto na indústria do turismo, mas que a indústria do turismo contribui cada vez mais para a economia de muitos países;

c) Experimentação. Em ciências sociais existe alguma dificuldade, do sujeito, em investigar o objecto, quando estamos perante seres humanos a estudar as opiniões, os comportamentos e as atitudes de outros seres humanos. O recurso a uma amostra de 415 gestores e empresários, por questionário, à análise documental (de diversas fontes) e ao contacto directo com os gestores e empresários, no interior das suas empresas, permitiu obter resultados ditos "experimentais", embora não estejamos perante ciências ditas "duras" e "naturais";

d) Verificação das consequências. O método da falsificabilidade, de Popper, poderá refutar teorias cujas consequências não se verificam, por falta de conteúdo empírico, ou seja, qualquer conjectura ou hipótese está sujeita a refutação no caso de não resistir aos testes, partindo do pressuposto de que não há leis eternas ou definitivas. Ao contrário do método científico-natural ou naturalismo - que exige que as ciências sociais partam de observações e de medições por via de levantamentos estatísticos, para, indutivamente, fazerem generalizações ou extrapolações e construir novas teorias -, Popper define o seu método, em ciências sociais, a partir dos seguintes pressupostos (Popper, 1992 b: 73-74):

- Experimentação das tentativas de solução dos problemas, que serão postas de lado face à crítica objectiva e em virtude da falta de rigor científico;
- Se a tentativa de solução resistir à crítica, vamos tentar refutá-la;
- Se a tentativa de solução for refutada, tentamos de novo;
- Se resistiu à crítica, será aceite provisoriamente até discussão posterior;
- O método adoptado é um “aperfeiçoamento crítico do método de ensaio e erro”;
- O método crítico é objectivo, pelo que nenhuma teoria fica imune à crítica.

e) Rejeição da introspecção. Na presente investigação parte-se do pressuposto – como sugere Santos (1987: 50) – de que “todo o conhecimento é auto-conhecimento” e que no “paradigma emergente, o carácter autobiográfico e auto-referenciável da ciência é plenamente assumido” (*id.*, *ibid.*: 53).

f) Predomínio da matemática. O rigor da análise utilizado – na análise dos dados estatísticos (fornecidos por fontes oficiais), no estudo dos indicadores económico-financeiros das empresas e na análise de dados do questionário, em SPSS – não transformou a matemática num mito, que confere cientificidade, em exclusivo, à investigação;

g) Desvalorização do contexto. Embora tenha sido apresentado um modelo teórico – eventualmente utilizável em vários países e contextos – o quadro de referência empírico diz respeito ao sector de turismo português, a partir das informações recolhidas, por diferentes métodos. Este facto, alerta-nos para a constante mudança de contextos, os quais

determinam em boa parte os resultados da investigação. Assim, no período de 2000-2004 a economia mundial teve um crescimento económico modesto, com reflexos negativos no sector do turismo; o sector do turismo registou sérios prejuízos, com os ataques terroristas que tiveram lugar em vários locais do Planeta; e o ambiente de guerra, no Iraque e no Afeganistão, é contrário ao desenvolvimento do sector do turismo, que é uma indústria da paz entre os povos;

h) Distinção entre juízos de valor e juízos de facto. A análise crítica não questiona ideais, em abstracto, mas os problemas em concreto que emergem no seio do sistema turístico.

i) “Subsunção de um fenómeno numa lei”. Embora tenha sido feita uma reflexão crítica da bibliografia disponível, não houve a preocupação de criar leis gerais, mas de identificar tendências.

j) Isolamento do cientista no seu domínio, transformando o cientista num “ignorante especializado” (Santos, 1987). Na presente Tese, foi feito o recurso a várias disciplinas (economia, gestão, marketing, psicologia, ciência política, demografia, planeamento, ecologia, sociologia, inovação tecnológica, cálculo, ética, etc.), como sugere Silva (2004). Caraça e Carrilho (1995) levantam a necessidade do arquipélago dos saberes, que, em conjunto, concorrem para as soluções dos novos problemas levantados no sector do turismo (e. g., insegurança, novas tecnologias utilizadas no marketing, racionalidade económica dos processos de reestruturação das empresas, etc.). Nesta nova abordagem não existe nenhuma disciplina com lugar privilegiado sobre as restantes, embora o enfoque tenha sido dado à gestão industrial.

Em ciências empresariais, o uso de indicadores tem-se revelado útil para a análise da situação económica e financeira das empresas e para a análise dos mercados; por outro lado, a crescente utilização do SPSS, em ciências empresariais, tem permitido identificar as relações existentes entre muitas variáveis, fornecendo um quadro holístico de relações, que, uma vez conjugadas, alertam para a interdependência de factores, os quais surgem associados numa análise conjunta, em termos sistémicos. Assim, enquanto os modelos com um número reduzido de variáveis ignoram a importância de variáveis consideradas irrelevantes, por serem de natureza diferente das variáveis em análise, os modelos com um grande número de variáveis, com recurso à análise factorial, dão-nos uma nova perspectiva para a resolução de problemas, com a inclusão de variáveis e factores aparentemente não correlacionados.

1.8. Metodologia

Nas investigações actuais, que têm como tema central o turismo, podemos questionar a escola empiricista (desde o século XVII), o positivismo e neopositivismo, por estudarem factos e relações de forma determinística e fragmentada (Silva, 2004). Os problemas, segundo este autor, situam-se ao nível da complexidade das relações entre variáveis, dos contextos culturais, que são distintos em cada destino turístico. Muitas destas dificuldades situam-se ao nível das relações entre as variáveis a estudar e a envolvente externa. Impõe-se a credibilização de processos analíticos, cujos resultados carecem de comprovação. Na presente Tese é feita uma tentativa para ultrapassar as dificuldades acima levantadas por Silva (2004), pela articulação, em simultâneo, de 4 tipos de factores:

- Vantagens competitivas do destino;
- Estratégias das empresas a operar no destino;
- Ambiente externo do destino turístico; e
- Segmentos de mercado.

A comprovação do modelo de análise é feita a partir do confronto entre as hipóteses teóricas e os dados empíricos, obtidos por métodos complementares entre si. Esta investigação poderá ainda tentar ultrapassar os chamados métodos de **tenacidade** (“passagem de conhecimento entre indivíduos, sem garantir a sua exactidão”), da **autoridade** (“aceitação pública de alguém que possui reputação no meio”) e da **intuição** (“por parecer lógico”), que são, segundo Silva (2004: 11), formas primárias de conhecimento com grande popularidade em turismo.

Silva (2004: 11) questiona ainda a Teoria dos Sistemas, porque apesar desta teoria não aceitar o determinismo e as relações de causalidade fragmentadas, não é “capaz de explicar, na sua totalidade, as condições que regulam o desenvolvimento dos diferentes acontecimentos”. Na presente investigação, os dados empíricos reportam-se apenas a uma amostra recolhida do sistema turístico nacional, e, embora se tenha partido de um modelo teórico geral – aplicável ao turismo, enquanto novo ramo do saber – tal modelo está sempre sujeito ao método da falsificabilidade, proposto por Popper. Assim, o modelo teórico proposto fica sujeito às grandes vagas, imprevisíveis, da globalização económica, financeira, cultural, tecnológica, dos padrões de vida, das modas, etc., cujos protagonistas poderão ser os operadores turísticos internacionais, os grupos hoteleiros internacionais, ou mesmo os perturbadores da paz mundial, como é referido na revisão da bibliografia da presente Tese.

As prioridades de promoção dos destinos e de rentabilidade financeira da indústria turística assentam numa lógica de pragmatismo e de utilitarismo imediatista, que contrasta, como sugere Silva (2004: 11), com “uma percepção global e mais adequada à interdisciplinaridade das experiências dos seus vários intervenientes, ao planeamento, ao desenvolvimento tecnológico e às próprias políticas a desenvolver”.

Ao longo da presente pesquisa foi valorizado simultaneamente o conhecimento quantitativo, qualitativo, formal, informal, analítico, histórico, económico, não-económico (psicológico, sociológico, ...), de observação, de experimentação, da experiência calculada e intuitiva, etc., como sugere Kolm (1990 : 10), e foi feita uma reflexão filosófica crítica. Caraça e Carrilho (1995: 91) propõem uma concepção plural de jogos de racionalidade, diferenciados, heterogéneos, e, eventualmente, conflituais, mas complementares, com os quais nos identificamos, pela riqueza que decorre dos métodos de partilha das várias áreas do saber. Entendemos que o turismo é um campo atravessado de processos de racionalização, dado o seu carácter transversal e multidisciplinar. Contudo, partimos do pressuposto de que o conhecimento científico assenta em conjecturas controladas pela crítica e pela experimentação (Popper, 1992 b: 46-47).

Blaug (1994: 55-56) alerta para os riscos das inferências indutivas não demonstrativas, pelo seu carácter precário, e propõe o conceito de adução (*adduction*). Segundo este autor, a adução é a “operação não lógica de saltar do caos que é o mundo real para um palpite ou tentativa de conjectura acerca da relação real que existe entre o conjunto de variáveis relevantes. (A maneira) Como esse salto é feito, pertence ao contexto da descoberta”. Assim, a ciência deverá basear-se, não na indução (“salto indutivo”), mas na adução, seguida da dedução (*id.*, *ibid.*: 55-56). Embora o método indutivo aumente o conteúdo das premissas, a sua conclusão é frágil, imprecisa e abrange igualmente conteúdos não contidos nas premissas, podendo conduzir a situações de falsidade.

Popper (1992 a), pela discussão do problema de lógico da indução de Hume, aceita o princípio do racionalismo crítico, segundo o qual a aceitação ou rejeição das teorias depende do raciocínio crítico bem como dos resultados da observação e da experimentação (Popper, 1992 a: 63-65). O **problema da demarcação** entre as “teorias das ciências empíricas das especulações pseudocientíficas, não científicas ou metafísicas”, leva-nos a considerar que só as teorias científicas aceitam o princípio da “estabilidade, refutabilidade ou falsificabilidade” (Popper, 1992 a: 177). À luz da teoria de Popper, não discutimos os “assuntos” que são tratados pelo turismo, mas os problemas por ele (turismo) levantados. Na presente Tese, a tentativa para a resolução dos problemas levantados assenta no método de tentativa e erro, proposto por Popper, cuja aprendizagem se dá a partir de novas

experiências e novos erros com base numa abordagem assente no uso da crítica, permitindo o crescimento do nosso conhecimento (Popper, 1992 a: 70-74).

No debate dos métodos (ver Metodologia, Capítulo 9, na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO), em ciência, podemos admitir uma grande variedade de métodos, eventualmente menos sujeitos à chamada “ciência normal”, se considerarmos a perspectiva de Feyerabend (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970).

Pizam (Cf. Ritchie e Goeldner, 1994) propõe uma metodologia que partilhamos, com a seguinte sequência (Figura 2):

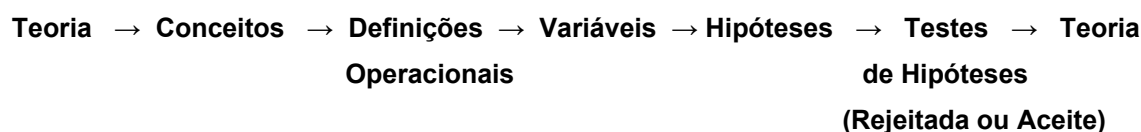


Figura 2. Relação entre teoria, conceitos, variáveis e hipóteses. Adaptado de Pizam (Cf. Ritchie e Goeldner, 1994: 95)

O processo de investigação da presente Tese obedeceu à lógica da Figura 3.

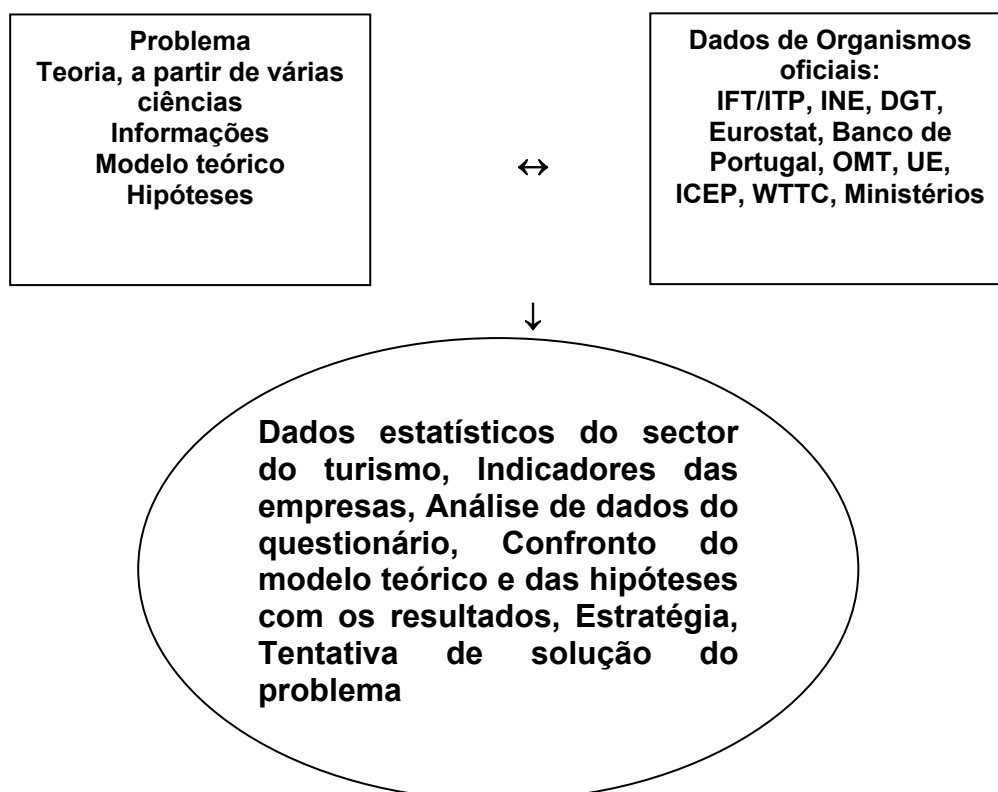


Figura 3. O processo de investigação

1.9. Resultados Esperados e Consequências da Investigação

De acordo com Kaplan, uma teoria é “um meio de interpretar, criticar e unificar leis estabelecidas, modificando-as” em conformidade com os dados não previstos, “para orientar a tarefa de descobrir generalizações novas e mais amplas (Cf. Lakatos e Marconi, 1991: 122). Assim, a teoria é uma abstracção que fornece um sistema de descrição e de explicação dos fenómenos ou factos.

Na presente investigação foram elaboradas 7 hipóteses teóricas (ver Capítulo 9), enquanto enunciado geral de relações entre variáveis. De acordo com Kerlinger, Lakatos e Marconi, as hipóteses apresentam as seguintes características:

1. São **soluções provisórias** ou prováveis para os problemas, que permitem o avanço da ciência;
2. Têm uma função explicativa ou preditiva dos fenómenos e permitem confirmar ou não as teorias;
3. Incorporam a teoria (proposições gerais), são compatíveis com o conhecimento científico (coerência externa) e têm consistência lógica (coerência interna);
4. Carecem de **verificação empírica**, podendo ser consideradas verdadeiras ou falsas, independentemente das opiniões ou valores dos investigadores;
5. São instrumentos de trabalho dos quais poderão surgir novas hipóteses;
6. **Orientam a investigação**, em face de um grande número de dados (Lakatos e Marconi, 1991: 126-132).

A partir das 7 hipóteses teóricas e com base nos resultados do Trabalho Empírico, poderemos afirmar:

Hipótese 1 – Esperavam-se falhas e muitas limitações nas estratégias das empresas, e foram realmente encontradas;

Hipótese 2 – Suspeitava-se haver insatisfações e ineficácia no modelo de intervenção do Estado no turismo, o que veio a suceder;

Hipótese 3 – Tal como se previa, existe um conflito, sem solução aparente, entre aquilo que os empresários e gestores pretendem para o sector do turismo e as práticas, decisões e medidas dos poderes públicos;

Hipótese 4 – Partimos do pressuposto de que existe em Portugal uma classe de empresários e gestores autosuficiente, face ao Estado, e deparámos com uma classe de empresários e gestores altamente dependente do Estado, no que respeita a subsídios estatais e a gastos com a promoção da imagem de Portugal e das regiões;

Hipótese 5 – Admitimos haver alguma experiência da parte dos poderes públicos, com orientações estratégicas precisas, e encontrámos um Estado disperso, com uma perspectiva de curto prazo, fragmentada e sem ideias sólidas, em termos estratégicos, para o futuro do sector do turismo em Portugal;

Hipótese 6 – A auto-estima e auto-confiança que esperávamos encontrar no destino turístico Portugal contrasta com a apreensão dos empresários e gestores face à concorrência de Espanha e de outros destinos turísticos e ao pressentimento de que o modelo de crescimento do sector do turismo português, dos últimos 20 anos, tende para o seu esgotamento;

Hipótese 7 – Nesta hipótese, partimos de um optimismo e de uma esperança no futuro, que se confirmou em quase todo o País, mas não se confirmou no Algarve. Os resultados apontam para a avaliação menos clara que muitos empresários e decisores políticos fazem acerca da situação real em que se encontra a oferta turística nacional.

No Quadro 1 é feita, de forma resumida, a comparação das variáveis do modelo teórico – construído pelo autor da Tese - com os resultados experimentais.

Quadro 1. Comparação entre o modelo teórico e os resultados experimentais

Variáveis do modelo teórico	Resultados experimentais
As melhores práticas a adoptar pelas empresas e a eficácia das estratégias competitivas, por parte das empresas privadas.	Os empresários e gestores tendem a aplicar novas estratégias, mas com grandes limitações face à necessidade de mudança.
O Estado tem um papel insubstituível no sector do turismo, influenciando a procura e a oferta.	Os empresários e gestores pretendem um Estado interventor, e não querem um Estado “ausente”.
Existe um desencontro entre a política de turismo, dos poderes públicos, e a visão do sector privado. Este desencontro pode ser parcialmente eliminado pela articulação de quatro tipos de factores: as estratégias competitivas das empresas, as vantagens competitivas do destino, as variáveis do ambiente externo (com destaque para o papel dos poderes públicos) e a aposta nos segmentos de mercado.	Foram verificados grandes desfasamentos entre os objectivos das empresas privadas e os objectivos dos poderes públicos. Estes desfasamentos são maiores em determinados grupos de empresas, que têm menor poder no mercado.
Os empresários e gestores evidenciam muitas limitações e insuficiências, embora acreditem nas vantagens e potencialidades do sector privado, aberto à globalização dos mercados.	Os empresários continuam a apostar no modelo de “turismo de massas”, mas tendem a apostar cada vez mais noutros mercados, tais como o turismo ibérico e o mercado de nichos. O esforço de inovação dos empresários é insuficiente e estes reclamam “mais liberdade” para investir, mas também mais apoios das entidades oficiais.

<p>Importa identificar e avaliar as funções do Estado no turismo, nos últimos 10 anos, e redefinir o papel do Estado junto das empresas e dos consumidores (parcerias público-privadas, novos objectivos da promoção externa do País,...).</p>	<p>Os investidores portugueses não acreditam na visão dos responsáveis políticos, cujos resultados são medíocres, face às necessidades de modernização e de aumento de competitividade do sector do turismo.</p>
<p>As variáveis da atractividade e da competitividade de Portugal, enquanto destino turístico, terão de ser examinadas (condições gerais do País, atitudes da população residente,...).</p>	<p>A desorganização, a falta de clareza na escolha de objectivos e o problema da auto-imagem desajustada de Portugal, face aos destinos concorrentes, tornam Portugal num destino turístico com muitas potencialidades não aproveitadas, no plano da oferta turística.</p>
<p>Analisando as variáveis associadas à sustentabilidade do modelo, às novas oportunidades e potencialidades de crescimento e ao ciclo de vida do produto turístico e das regiões, é necessário definir novos rumos para o sector do turismo.</p>	<p>Os resultados alcançados são de grande esperança no futuro. Acredita-se que Portugal, em termos evolução do seu ciclo de vida, ainda não atingiu a “maturidade”, encontrando-se ainda na fase de “crescimento”; no entanto, na região do Algarve o optimismo é menor do que nas restantes regiões do País. Admite-se que é necessário inverter algumas práticas menos eficazes, na gestão, e conquistar novos mercados e novos segmentos. Na Madeira foram identificados alguns indícios de preocupação, face à inevitabilidade desta região atingir rapidamente a maturidade, se não forem tomadas medidas restritivas no que concerne à autorização de novos empreendimentos, contrários ao equilíbrio ambiental.</p>

PARTE I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Capítulo 2. Os Conceitos

2.1. Introdução

Nas secções 1.4. e 1.5. (ver Capítulo 1) foram referidos o objectivo geral e o objectivo específico deste trabalho de investigação. Os objectivos da PARTE I da presente Tese visam responder aos seguintes desafios: fazer uma revisão da bibliografia do tema em estudo e analisar estudos empíricos e estudos de casos; levantar alguns problemas que, naturalmente, emergem da pesquisa bibliográfica; analisar os desafios que têm surgido ao longo de vários anos de pesquisa, sobre o tema de Doutoramento escolhido; reorientar a investigação empírica da Tese em face das novas possibilidades e pistas oferecidas a partir da investigação bibliográfica, nomeadamente pelas sugestões a partir de estudos de caso e de outros estudos empíricos; apresentar e discutir os principais conceitos e definições do tema em estudo; reflectir sobre os trabalhos desenvolvidos pelos autores consultados, nomeadamente, em termos das metodologias adoptadas e das lacunas que os próprios autores reconhecem existir nas suas investigações e que remetem para futuras investigações; e criar as bases teóricas e epistemológicas de suporte com o objectivo de criar um **modelo teórico, formular hipóteses e propor soluções** para o tema em estudo, aplicado a Portugal.

O **modelo teórico proposto pelo autor** - após a sua apresentação e discussão no Capítulo 8 - será testado na PARTE II - TRABALHO EMPÍRICO e serão verificadas, nos Capítulos 10,11 e 12, as hipóteses teóricas explicitadas no Capítulo 10.

No presente capítulo foram seleccionados alguns conceitos centrais, que iremos definir, devido à sua importância, em todos os capítulos da presente investigação.

Iremos analisar o fenómeno do *turismo*, que é o cenário no qual toda a investigação se desenvolve (ver a importância do turismo no Capítulo 3); apresentamos o conceito de *visitante*, com um sentido mais amplo, que inclui os conceitos de *excursionista* e de *turista*; destacamos as *importações* e *exportações*, que correspondem à saída e à entrada de divisas, respectivamente, como resultado do movimento de turistas entre países (a análise destes dois indicadores continua a ganhar importância nas Balanças de Pagamentos dos países); consideramos que *os serviços do turismo e as características do produto turístico* devem ser definidos, pela sua especificidade, face a outros produtos distintos; discutimos o problema da *sazonalidade*, que ocupa um lugar central nas políticas dos governos e nas estratégias das empresas deste sector; sugerimos que a *capacidade de carga* deve ser

claramente determinada, enquanto limite imposto à ambição dos governos e das empresas; e a análise das *tendências favoráveis ao turismo*, nomeadamente, do *novo lazer*, ajuda-nos a caracterizar uma época na qual opera a indústria do turismo. Os conceitos utilizados têm como suporte bibliográfico as obras de Butler (2001), Lickorish e Jenkins (1997), Hudson (1998), Cooper *et al.* (1993, 1998), Seaton *et al.* (1995), Sancho *et al.* (1998), Jamal *et al.* (1999), Baum e Lundtorp (2001), Organização Mundial de Turismo (1999 a), Ioannides e Debbage (1997), Ruschmann (1997), Edgell, Sir. (1999), Silva (1991), Vellas e Bécherel (1995, 1999), Fúster (1991), Middleton e Clarke (2001), Leiper (Cf. Cooper *et al.*, 1998), entre outros.

2.2. Conceitos e definições

Ao longo dos vários capítulos da presente Tese são utilizados alguns conceitos centrais, dos quais seleccionámos os conceitos de **visitante**, **excursionista**, **turista**, **turismo**, **importações e exportações**.

O **Visitante** define-se como “qualquer indivíduo que se desloca para um local situado fora do seu ambiente habitual por um período inferior a doze meses e cujo motivo principal da visita não seja o exercício de uma actividade remunerada no local visitado” (Organização Mundial de Turismo, 1999 a: 147). Os visitantes podem ser divididos em duas categorias: os **visitantes internacionais**, que não residem no país visitado (esta classificação inclui nacionais a residir no estrangeiro de forma permanente); e os **visitantes internos**, que residem no país visitado (*id.*, *ibid.*, 19).

O **Excursionista** é o visitante que não pernoita no destino. Inclui os passageiros de navios de cruzeiros e seus tripulantes e os visitantes que regressam ao seu país no mesmo dia da sua partida.

O **Turista** é o visitante que permanece pelo menos uma noite num alojamento colectivo ou particular. Esta definição é partilhada pela maioria - e talvez a unanimidade - dos autores.

De acordo com a Conta Satélite do Turismo (CST), o **turismo** “inclui as actividades praticadas pelos indivíduos no decurso das suas viagens e estadas fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros” (Organização Mundial de Turismo, 1999 a: 147). Na presente investigação, consideramos o turismo nacional ou doméstico e o turismo internacional.

Gilbert (Cf. Kirdar, 1997: 31), sugere que as definições de turismo podem ser baseadas em 3 tipos de afirmações: o lado *social* (do ponto de vista humanístico e das actividades e impactos dos turistas), em termos *epistemológicos* (como disciplina académica relacionada

com um determinado domínio de estudo) e na visão do *económico* (podem ser calculados os resultados enquanto sector de actividade económica).

De acordo com o modelo de Leiper – que apresenta o conceito de *sistema turístico*, e que discutimos no Capítulo 6 – “(...) **o turismo pode ser pensado como sendo uma ampla gama de indivíduos, empresas, organizações e lugares, que se combinam de alguma forma para proporcionar uma experiência de viagem**” (Cooper *et al.*, 1998: 40). O turismo afigura-se como um fenómeno psicológico, sociológico e económico reconhecido pelos governos e instâncias internacionais de todo o Mundo. Se, por um lado, o turismo é um negócio assente no marketing internacional, por outro lado, o turismo reflecte um determinado estado civilizacional da Humanidade. O turismo irá fazer parte do futuro, de forma irreversível (Pizam, 1999). O turismo é uma filosofia partilhada por um número crescente de consumidores de todo o Planeta e traduz-se num movimento de pessoas, com reflexos nos costumes, nos valores, nos estilos de vida e na prosperidade económica de muitas indústrias.

Podemos abordar o turismo nas perspectivas da procura e da oferta. Uma abordagem na óptica da procura – segundo a Organização Mundial de Turismo e a Comissão de Estatística das Nações Unidas - coloca a ênfase nas actividades dos viajantes ou das pessoas que permanecem fora do seu ambiente normal de residência e de trabalho, no mínimo uma noite e até um ano consecutivo, por motivos de lazer, trabalho ou outros motivos.

Segundo Leiper, podemos apresentar o turismo na perspectiva da oferta, ou da indústria, que consiste no conjunto de empresas, organizações e instalações que têm como função satisfazer as necessidades e os desejos específicos dos turistas. Nesta perspectiva, como sugere Smith, importa distinguir as empresas cuja sobrevivência depende totalmente do turismo (e. g., hotéis, companhias aéreas, parques nacionais), das empresas que dependem parcialmente do turismo (e. g., restaurantes, táxis, atracções locais) (Cf. Cooper *et al.*, 1998: 42-43). A nossa pesquisa empírica reporta-se às empresas que dependem totalmente do turismo, embora algumas destas empresas disponham também de restaurantes.

Do ponto de vista económico, o turismo afigura-se como um fenómeno com resultados significativos para a política económica e financeira dos países, cujos resultados são desenvolvidos no Capítulo 11 (análise do *ranking* mundial de receitas de turismo). Edgell, Sir. (1999: 6) classifica as viagens de **importações**, para os USA, quando os residentes dos USA viajam para o estrangeiro; são **exportações** quando os estrangeiros visitam os USA. Se os passageiros dos USA forem transportados para o estrangeiro por companhias aéreas

estrangeiras, estamos perante importações; se, pelo contrário, as companhias aéreas dos USA transportarem residentes no estrangeiro, temos exportações dos USA (Edgell, Sir, 1999: 6). Assim, quando um país aumenta as suas receitas de turismo – com a entrada de um grande número de visitantes no país – está a aumentar as suas “exportações invisíveis”. Esta perspectiva é partilhada por instituições internacionais (e. g., WTTC, EU, OMT) que medem o total das receitas de turismo no conjunto das exportações dos serviços dos países ou regiões. Esta perspectiva ocupa um lugar central na presente Tese no Capítulo 11, quando calculamos o rácio **Saldo dos Serviços de Viagens e Turismo/Saldo da Balança Corrente**.

2.3. Os serviços do turismo e as características do produto turístico

A presente Tese discute as estratégias das empresas turísticas, que comercializam um produto com características especiais, onde a componente emocional (modas, resultados de campanhas de marketing), a distância geográfica (entre o mercado emissor e o destino turístico) e os canais de distribuição (interferência de operadores turísticos) são relevantes. Jamal *et al.* (1999: 161-163), referindo-se às **especificidades da indústria/serviços do turismo**, referem à participação do consumidor no acto da compra, com a produção a ocorrer no local de consumo, no momento e no local convenientes. Segundo estes autores, o produto turístico é uma combinação de vários serviços fornecidos por diferentes empresas. Os serviços são intangíveis e tendem a ser intensivos em trabalho, na relação diária com os clientes. Trata-se de uma indústria sazonal, por natureza, e a oferta turística não pode responder rapidamente a grandes mudanças ao nível da procura (motivadas por variações nos preços, nos rendimentos dos turistas ou em modas).

Vellas e Bécherel (1999: 5), referindo-se à **especificidade do produto turístico**, definem as seguintes 9 características: *intangibilidade, perecibilidade, inelasticidade da oferta, elasticidade da procura por produtos turísticos, complementaridade, inseparabilidade, heterogeneidade, custos fixos elevados e trabalho-intensivo*. Estes autores colocam a ênfase no marketing do turismo, que será desenvolvido nos capítulos *4-Procura e Marketing* e *7-Estratégia*.

A variedade dos produtos turísticos (sol e praia, golfe, casino, cruzeiro, eventos, ...) poderá ser apresentada no mercado como um sistema integrado. Esta é a nossa perspectiva ao longo da presente Tese.

O desenvolvimento do turismo, enquanto indústria, depende das condições gerais dos países receptores de turistas; no entanto, a este argumento poderá ser acrescentado outro:

as empresas que desenvolvem a actividade turística num determinado país poderão igualmente fazê-lo noutros destinos eventualmente mais atractivos e economicamente mais rentáveis. Se encararmos o turismo como um negócio, tudo se torna mais complexo, porque, para um destino turístico ser competitivo e rentável, não bastam, às empresas, as condições naturais.

2.4. A sazonalidade

Perante uma actividade que se revela sazonal num grande número de produtos a oferecer (e. g., sol e praia) ou nos períodos de férias escolares ou dos trabalhadores assalariados, a manutenção dos custos fixos das empresas tem forte impacto nos seus proveitos totais. Assim, o turismo de cidade pode oferecer mais estabilidade nas receitas às empresas do que o turismo balnear. Nestas condições, nos Capítulos 10 e 11 discutimos a importância das soluções inovadoras ao nível da oferta.

Butler (2001: 5) define a sazonalidade como: **“Desequilíbrio temporal no fenómeno turístico, que pode ser expresso em termos das dimensões de elementos como o número de visitantes, despesas dos visitantes, transportes aéreos e outras formas de transporte, emprego e acesso às atracções”**. Para se estudar o padrão da sazonalidade de um destino turístico importa salientar três tipos de influências:

1-Factores da procura: resposta às estações naturais, férias institucionalizadas, tradição de férias/inércia, mudança nos gostos;

2-Atributos da oferta: condições climáticas, atracções físicas, oportunidades para actividades, eventos e atracções sociais e culturais;

3-Ações correctoras: preços e impostos diferenciais, novas atracções e eventos, diversificação de mercados (Butler, 2001: 9).

O problema da sazonalidade afigura-se complexo, se pensarmos nas suas *implicações económicas*, para o país receptor (dependência económica), e nas suas *implicações sociais*, para a população residente (e. g., o consumo excessivo de água não destinada ao consumo humano, o *stress* e a elevada agitação causados pelo excesso de visitantes). Baum e Lundtorp (2001: 2) aludem a questões que se prendem com o fenómeno da sazonalidade, tais como:

- Dificuldades dos pequenos negócios, fora do período do “pico”;
- Necessidade de gerar rendimentos no período sazonal, para cobrir os custos fixos de doze meses do ano;

- Os activos de capital terão de ser usados de forma inflexível, sem a possibilidade de dispor de outras alternativas para o seu uso;
- Dificuldades em atrair investimento privado no turismo;
- Problemas de manutenção da cadeia de oferta num período curto;
- Incerteza quanto à disponibilidade dos cruzeiros e companhias aéreas em operar num período curto;
- Instabilidade de emprego e recurso a fluxos migratórios temporários; e
- Falta de qualidade do serviço e do produto motivada pela ausência de empregados permanentes.

Martins (2002) sugere ainda 4 tipos de questões, que se prendem com a preferência dos consumidores em viajarem apenas no período do “pico”, que destacamos:

1-As desvantagens acima relatadas por Baum e Lundtorp (e. g., subutilização dos recursos);
 2-Um desejável período de “pousio”, segundo Martins (2002: 71), irá possibilitar a “recuperação e revitalização do ambiente natural, sócio-cultural, dos equipamentos, das infra-estruturas e mesmo da disponibilidade da população residente”. As ocupações turísticas poderão ainda ser um complemento de outras actividades, como a florestal, piscatória, e agrícola;

3-Para fazer face ao fenómeno da sazonalidade, Martins (2002: 70) sustenta que os sectores público e privado poderão propor algumas soluções, tais como: “políticas do produto, diversificação de mercados, políticas de preços com incentivos numa base temporária, implementação de férias repartidas visando estimular a procura nas épocas intermédia e baixa, fomentando o turismo doméstico em períodos considerados adequados e apostando em conferências, festivais e outros eventos, a par de outros tipos de atracções e animação”. Na nossa perspectiva, existe ainda, em Portugal, um longo percurso a percorrer neste domínio;

4-Citando Butler, Martins (2002: 70) evidencia a interacção entre o lado natural (condições climáticas) e o lado institucional (factores culturais) do fenómeno da sazonalidade. Esta interacção conduz a um determinado padrão de um destino turístico.

A sazonalidade pode tornar-se gravosa para a população residente, quando os rendimentos desta dependem quase exclusivamente dos gastos locais dos turistas. Cooper *et al.* (1998) aludem a algumas questões relativas ao fenómeno da sazonalidade, nomeadamente: (a) os **preços** são mais elevados na época alta do que na época baixa (Cooper *et al.*, 1998: 341-342); (b) as **empresas** terão de decidir se vão ou não satisfazer a carga máxima no “pico” da procura, na época alta (esta escolha comporta riscos, que a empresa corre, em termos da sua política de recursos humanos); (c) os **custos fixos**, também designados de *custos*

de alavancagem, são mais elevados nas indústrias turísticas – nomeadamente na hotelaria e nas companhias aéreas - do que nas indústrias não turísticas (Cooper *et al.*, 1998: 240-241). Este facto obriga as empresas à obtenção de elevados níveis de receita, enquanto condição da sua sobrevivência. Neste contexto, **as empresas recorrem frequentemente à prática do *yield management* (ver Capítulo 10), para gerir os seus níveis de receita, e ao *outsourcing*, para reduzir seus custos fixos.** Estas práticas, na nossa perspectiva, poderão contribuir para a diminuição da qualidade da oferta turística. Assim, em face de uma baixa procura na hotelaria, durante o período da época baixa, os preços baixos poderão induzir à redução dos custos, enquanto forma de garantir um nível de rentabilidade financeira aceitável.

Num período de forte procura, durante o período da época alta, o recurso sistemático ao *outsourcing* por parte das companhias aéreas poderá causar um desfasamento entre as elevadas expectativas do cliente e a qualidade baixa do serviço prestado (ou mesmo a falta de segurança). **Na presente pesquisa, procuram-se encontrar soluções alternativas para o carácter sazonal da actividade turística, nomeadamente no que concerne aos segmentos a atrair ao nível do marketing (ver Capítulo 11).**

2.5. Capacidade de carga

Na discussão das estratégias de desenvolvimento, em turismo, importa partir do pressuposto de que existem limites ao crescimento da oferta e à obtenção de receitas, como se demonstra no Capítulo 5 - quando discutimos os modelos de competitividade – e no Capítulo 6, no que concerne à reacção das comunidades receptoras ao turismo. A oferta tem limites e cabe aos decisores políticos definir esses limites.

Cooper *et al.* (1998: 144-145) colocam a questão da capacidade de carga aceitável sob diversas perspectivas, podendo a capacidade de carga ser encarada numa óptica ***física, psicológica, biológica e social.***

A **capacidade de carga física** são os espaços “sustentáveis que estão disponíveis para as instalações, e também inclui a capacidade finita destas instalações” (*id.*, *ibid.*: 144) (e. g., vagas para estacionamento de automóveis, espaço para restaurantes, número de quartos dos hotéis).

Para Cooper *et al.* (1998: 144), a **capacidade de carga “psicológica (ou perceptiva)** de um local é ultrapassada quando a experiência de um visitante é significativamente prejudicada”. Enquanto a capacidade de carga física é uma medida directa, a capacidade

de carga psicológica varia conforme a subjectividade e os gostos dos turistas (e. g., enquanto alguns turistas buscam e toleram as multidões, a animação e o ruído outros preferem o isolamento e o sossego).

A **capacidade de carga biológica** de um local – segundo Cooper *et al.* (1998: 144) – “é excedida quando o dano ou a perturbação ambiental é inaceitável”. Está em causa o ecossistema total, o que tem levado a pesquisas relacionadas com a flora e fauna.

A **capacidade de carga social** está relacionada com os níveis de aceitação das mudanças por parte das comunidades receptoras (residentes e empresas locais). Está em causa determinar o nível de desenvolvimento considerado sustentável, ao nível do planeamento, sendo assim possível determinar os limites máximos aceites pelos residentes face à mudança. Esta questão prende-se com os chamados **Limites Aceitáveis de Mudança (LAC-Limits to Acceptable Change)** (Cooper *et al.*, 1998: 144).

De acordo com Ruschmann, a **capacidade de carga ecológica** é o “limite biológico e físico de qualquer espaço aberto às actividades recreativas”. Segundo Ruschmann, a **capacidade de carga social e psicológica** é o “nível de impacto humano que, se ultrapassado, ocasiona a deterioração da qualidade da experiência do repouso ao ar livre” (Ruschmann, 1997: 123). O conceito mais abrangente de capacidade de carga de um destino (local, *resort* ou região) diz respeito ao “(...) número máximo de pessoas que podem utilizar um local sem uma alteração inaceitável do ambiente físico e sem um declínio inaceitável na qualidade da experiência dos visitantes” (Mathieson e Wall, Cf. Cooper *et al.*, 1998: 145). Este conceito prende-se com 6 factores (ou forças), a seguir apresentados, com forte influência na determinação da capacidade de carga:

1-O conceito de **sustentabilidade**, que é defendido por uns (e. g., consumidores, associações ambientais, políticas e campanhas governamentais, estudos de impacto, auditorias ambientais) e esquecido, ignorado ou adiado por outros (e. g., empresas turísticas com uma perspectiva de curto prazo para o retorno dos seus investimentos, países ou regiões cujas prioridades colocam a necessidade de aquisição de moeda estrangeira, de crescimento do PIB e de manutenção do nível de emprego, à frente do turismo sustentável).

2-A **capacidade de receber turistas** sem a consequente deterioração do local.

3-O facto de os **recursos turísticos do local serem limitados**.

4-O **arbitrio das entidades oficiais**, que determinam os limites daquilo que é aceitável ou inaceitável.

5-As **motivações** ou decisões dos turistas (os mercados irão determinar o que é aceitável ou inaceitável pela opção dos próprios turistas, ou seja, a procura).

6-Na linha das metodologias gerais de Gestão Estratégica (ver Capítulo 7), existe a necessidade de ser adoptada uma **postura estratégica**, de longo prazo, por parte dos poderes públicos.

Williams e Gill (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 263) enumeraram 6 grupos principais de **factores que limitam a capacidade de carga dos destinos**:

1-Sistemas ecológicos: fauna, vegetação, água, ar, terrenos;

2-Factores físicos: alojamento, território disponível, abastecimento de água, capacidade de recolha de lixo, acesso de transportes;

3-Factores administrativos e políticos: capacidade, competências, prioridades, objectivos;

4-Factores económicos: investimentos, tecnologia, gasto turístico, custos de mão-de- obra, custo de vida;

5-Experiência dos residentes: privacidade/acesso, grau de implicação, beneficiários, comportamento dos turistas;

6-Experiência do visitante: volume, comportamento, nível do serviço, grau de acolhimento, expectativas.

Os factores acima referidos concorrem para a determinação do grau de atractividade, de competitividade e de sustentabilidade dos destinos turísticos. Esta questão é discutida no Capítulo 11, aquando da verificação ou não verificação das Hipóteses Teóricas.

Jamal *et al.* (1999: 261) colocam seis questões acerca da capacidade de carga: “Que sítios ou áreas são mais apropriadas ao desenvolvimento do turismo? Quantos visitantes devem ser autorizados em cada local? Que tipos de actividade turística ou de desenvolvimento turístico são apropriados? Que infra-estrutura é necessária para o turismo? Quais são as limitações de recursos relevantes para o desenvolvimento do turismo? Que mecanismos são necessários para controlar os operadores turísticos e os turistas?” Estes autores referem o *LAC Model - Limits to Acceptable Change*, já referido, para determinar os limites desejáveis. Este modelo envolve as perspectivas dos residentes locais, do conhecimento científico, dos técnicos de planeamento e dos gestores. Daí a importância da divisão por zonas, nos planos, ou seja, são incorporadas nos planos zonas devidamente identificadas e a preservar. **Esta delimitação por zonas é, no entanto, muito polémica, no contexto de um mundo em mudança, em que os interesses antagónicos se cruzam.**

A partir de vários autores, Ruschman (1997: 39-40) define:

Impacto Turístico = Carga Turística/Capacidade de Carga; e

Carga Turística = Volume de turistas + Actividades e Equipamentos para servir os turistas.

Assim, a **capacidade de carga de um recurso turístico** é o “número máximo de visitantes (por dia/mês/ano) que uma área pode suportar, antes que ocorram alterações nos meios físico e social” (Boo, Cf. Ruschmann, 1997: 116). Esta autora define:

Capacidade de carga de uma praia = Número de metros de comprimento da praia/Número de turistas na praia (Ruschmann, 1997: 120).

Consideramos que existe um conflito, em termos metodológicos, quanto à determinação da capacidade de carga:

- A população residente impõe um limite máximo ao número de turistas bastante baixo, de acordo com uma medida subjectiva do seu bem-estar;
- O Estado e os investidores privados impõem um limite máximo ao número de turistas bastante elevado, porque o Estado pretende maximizar a entrada de divisas no país e cobra impostos, e os investidores privados necessitam de ter retorno dos seus investimentos, aos quais estão associados riscos que podem inviabilizar a sua actividade a curto e a médio prazo.

Perante a necessidade de atrair receitas, investidores e turistas – por opção ou por necessidade – os destinos turísticos irão inevitavelmente sofrer mudanças a nível físico, biológico, social, psicológico (estilos de vida e valores), económico (definição do modelo de desenvolvimento), financeiro (custo de oportunidade, pela impossibilidade de canalizar recursos para outras indústrias), monetário (inflação), político (atitude de abertura face às necessidades dos visitantes) e tecnológico (modernização da indústria e dos serviços).

2.6. Tendências favoráveis ao desenvolvimento do turismo e o novo lazer

Nos últimos 150 anos assistiu-se a uma evolução que rompe com um passado inacreditável, aos olhos das novas gerações. O assalariado, se tivesse direito a uma reforma, teria de trabalhar desde criança até aos 65 ou 70 anos de idade e – na sua maioria - teria direito a uma reforma a rondar o limite de sobrevivência. A pirâmide de idades indicava que uma elevada percentagem dos trabalhadores nem sequer vivia até à idade da reforma e enquanto estivessem na vida activa teria um longo horário de trabalho, que poderia atingir as 40 ou 50 horas semanais. Vivia-se na era da penúria, em que a produtividade era reduzida e estava associada a um fraco desenvolvimento tecnológico. Viajar não fazia parte

das necessidades imediatas da maioria dos cidadãos e ainda hoje algumas pessoas encaram as viagens de lazer (com estadia fora da sua residência) como um bem de luxo.

Chegados à era do lazer, as pessoas têm uma esperança de vida crescente, o assalariado tem férias pagas (ou um regime flexível de trabalho), as viagens são cada vez mais acessíveis, o rendimento disponível das famílias é maior, há mais motivação de natureza cultural para viajar, existe uma crescente pressão da vida urbana que cria a necessidade de escape, a prática das viagens poderá ter fins terapêuticos (em termos físicos e psíquicos) e, no contexto da globalização, viajar passou a fazer parte dos estilos de vida e dos valores da vida actual. No princípio do século XXI, estão disponíveis para viajar:

- As crianças que começam a viajar com os seus pais e prolongam o seu tempo de lazer até à idade de concluir os seus estudos universitários;
- Os desempregados que, embora desocupados, dispõem de um subsídio para gastar também em actividades de lazer;
- As mulheres que não desempenham uma actividade profissional, mas podem gastar alguns dos seus recursos em actividades de lazer;
- Os “bem sucedidos na vida”, que dispõem de rendimento elevado e tempo disponível para viajar;
- A classe média, entre os 30 e 55 anos de idade, que embora estando ocupada, dispõe de rendimento suficiente para viajar uma, duas ou três vezes por ano;
- Os viajantes por motivos profissionais (e. g., turismo de negócios, conferências)
- Os trabalhadores pré-reformados ou reformados, entre os 50 e 65 anos de idade, que dispõem de rendimento, motivação e tempo para as actividades de lazer;
- As pessoas com mais de 55 anos de idade – reformados ou próximos da aposentação, que buscam no lazer e nas viagens a compensação de muitos anos de privações; e,
- Os chamados segmentos do “turismo social”. São pessoas de poucos recursos que recebem apoios estatais para obter programas de lazer acessíveis.

O novo conceito de lazer poderá ser visto de formas novas, quer pelo lado da oferta quer pelo lado da procura. A necessidade de ver a oferta de modo diferente pode ser encarada em termos da necessidade de oferecer produtos e serviços de lazer que ultrapassem o âmbito da hotelaria. Assim, as empresas de hotelaria tendem a verticalizar as suas actividades, incorporando nos seus negócios pistas de gelo, restaurantes, casinos, operadores turísticos, agências de viagens, discotecas, lojas, ginásios, companhias aéreas, empresas de *rent-a-car*, desportos náuticos, salas de conferências, golfe, termas, ou outras actividades viradas para o lazer.

Pelo lado da procura, novas realidades se impõem à vida dos cidadãos, cada vez mais consumidores de produtos turísticos. Tendências mais recentes apontam para uma forma peculiar de lazer: aprendizagem ao longo da vida como lazer sério (Jones e Symon, 2001). Para estes autores, trata-se de um desafio aplicável a grupos-chave como: desempregados, não remunerados (sector do voluntariado), idosos, mulheres, amplo leque de trabalhadores, em termos da sua auto-actualização (no final de carreira) e deficientes (Jones e Symon, 2001: 276-279). Esta nova perspectiva poderá prolongar a carreira dos cidadãos, de forma não obrigatória (não dependente da entidade patronal), encarando a aprendizagem como um prazer que prolonga a sua carreira no tempo. Embora a aprendizagem custe dinheiro, quem se actualiza terá sempre ocupação útil, podendo até melhorar o seu nível de rendimentos, trabalhando em novas actividades que aprendeu e abandonando carreiras inviáveis, desqualificadas ou desagradáveis. O sector do turismo cruza-se com estes novos intervenientes, ao nível da procura (como consumidores que procuram turismo cultural) e da oferta (como trabalhadores reciclados a trabalhar numa grande variedade de novas actividades do sector do turismo).

No contexto da sociedade do conhecimento, o entretenimento inclui uma forte componente de educação e de informação, criando espaço a novos produtos turísticos. O produto Sol e Praia deixou de ser a principal prioridade na escolha dos destinos turísticos.

Mazón (2001: 105), citando Palomo, aponta algumas tendências favoráveis ao desenvolvimento do turismo, tais como:

- O rendimento dos consumidores dos países desenvolvidos poderá aumentar mais de 2% anualmente;
- O número de dias de férias/ano dos trabalhadores no futuro tende a aumentar para 45 dias por ano;
- Espera-se que o número de idosos tenda a aumentar e que estes viagem ainda mais - o que está associado ao aumento da esperança de vida;
- A população mundial poderá aumentar a sua propensão para viajar para o estrangeiro;
- As infra-estruturas de transporte tendem a melhorar;
- A qualidade das viagens tende a aumentar; e
- Assiste-se a uma diminuição da imagem de risco e de incerteza das viagens ao estrangeiro.

As tendências apontadas por Mazón poderão ser questionadas, se considerarmos que os sistemas de segurança social encontram algumas dificuldades quanto à sua sustentabilidade, em termos financeiros, o que poderá conduzir ao aumento do número de

anos da carreira contributiva dos trabalhadores assalariados. Se esta limitação vier a ser imposta por lei, estes trabalhadores estarão menos disponíveis para viajar em qualquer período do ano. **Os problemas da demografia nos 25 países da União Europeia alertam para a seguinte evolução: a proporção de pessoas com 65 ou mais anos de idade era de 14,3% do total da população, em 1992, contra 16,3%, em 2003** (Eurostat Yearbook 2004, em 1 de Outubro de 2004).

O aumento do rendimento dos consumidores, associado à elevação do seu nível cultural, no contexto das sociedades livres e democráticas, poderá contribuir para o crescimento do turismo mundial, como se tem vindo a verificar nos últimos anos. Existe no ser humano uma necessidade que designamos de “**mente exploradora**”, capaz de ultrapassar determinados limites, em termos geográficos e sócio-culturais. Pizam (1999) argumenta que estes limites tendem a alargar-se com a futura e muito provável comercialização de viagens de turismo no espaço. Provavelmente, muitos turistas quererão viver a experiência de observar do espaço o nosso planeta ou tocar fisicamente noutros planetas, mesmo que seja apenas por uma ou duas horas. A concretização de tais sonhos poderá depender de factores como o rendimento, o progresso da ciência e da tecnologia, o nível de segurança e o tempo.

Os estilos de vida no lazer, dos países da Comunidade Europeia, apontam para maior tempo de lazer, com o crescente envelhecimento da população. Segundo as previsões da Eurostat, em 2010, os europeus com idades entre 45 e 64 anos representarão 27,2% do total dos cidadãos da Comunidade Europeia, contra 22,9%, em 1990; segundo a mesma fonte, em 2010, os europeus com mais de 65 anos de idade representarão 17,5% do total dos cidadãos da Comunidade Europeia, contra 14,5%, em 1990 (Gilbert, 1994: 125). Uma maior predisposição para o consumo de lazer estará associada a maiores níveis de rendimento provenientes de salários e pensões.

O optimismo que está associado ao crescimento do turismo internacional, enfrenta, contudo, algumas incertezas. Quando estudamos a conjuntura internacional, para prever o crescimento do turismo, deverá ser considerado o “alto nível de vulnerabilidade das mudanças da procura, que reflecte a imprevisibilidade dos eventos internacionais, económicos e políticos” (Middleton e Clarke, 2001: 141). Esta vulnerabilidade está associada aos preços do petróleo, que se reflectem nos custos das companhias aéreas; ou quando a oferta excede a procura, obrigando as empresas a baixar o preço; ou quando a taxa de câmbio de um destino turístico interfere negativamente na decisão de compra do potencial turista (Middleton et Clarke, 2001).

Conclusões do capítulo 2

O turismo é um fenómeno psicológico, sociológico e económico que se desenvolve no seio do *sistema turístico*. Este, envolve os turistas, a indústria turística, as organizações públicas e privadas e os destinos turísticos.

As tendências internacionais do turismo apontam para um forte aumento do número de turistas (ver Quadros 2, 3, 4 e 5, do Capítulo 3), à medida que o fenómeno turístico ganha relevância económica e social. A indústria do turismo apresenta alguma especificidade quanto à natureza do produto turístico, no que respeita à lógica da sazonalidade e em termos da necessidade de estabelecer limites necessários à preservação dos recursos turísticos (estabelecimento da capacidade de carga máxima aceitável). Propomos um modelo de crescimento do sector do turismo que não comprometa o futuro das gerações mais jovens, no que concerne à preservação e valorização dos recursos turísticos. As estratégias das empresas e a política de turismo dos governos terão de ser condicionados, nas suas políticas de expansão, em termos quantitativos; uma política de turismo atenta aos potenciais estragos, poderá apostar mais na qualidade dos visitantes, aquando do processo de segmentação dos mercados.

No contexto das novas tendências do turismo, à escala global, vários desafios são colocados a este sector, nomeadamente a nova configuração demográfica da procura, os ajustamentos necessários ao nível do perfil da oferta, as correcções impostas pelos poderes públicos (política fiscal, inspecções às empresas, cumprimento da legislação ambiental), os incentivos concedidos pelo Estado às empresas e a necessária mudança cultural da população residente.

Os problemas da sazonalidade em turismo e os conflitos que decorrem do estabelecimento de limites da capacidade de carga de um destino, devem ser resolvidos numa perspectiva de gestão estratégica, ou seja, de acordo com o processo de planeamento estratégico, que é proposto por Cooper *et al.*, (1998: 145-146)

Nas economias contemporâneas tende a aumentar o peso dos serviços, com destaque para as actividades do lazer de todos os grupos etários, em face do provável poder de compra crescente das famílias, da massificação do consumo de viagens, das novas necessidades e motivações dos consumidores (com um nível educacional mais elevado do que no passado) e do *stress* da vida urbana. Se, por um lado, a procura tende a aumentar - em quantidade e em qualidade – por outro lado, a oferta tende para a diversificação de um grande leque de produtos turísticos, no contexto de uma grande concorrência internacional.

Capítulo 3. Turismo e Economia no contexto da Globalização

3.1. Introdução

Neste capítulo iremos abordar o desenvolvimento do fenómeno turístico, o qual está associado ao crescimento económico dos países emissores e receptores de turistas, das últimas décadas. Esta deverá ser a premissa de partida para a definição de política de turismo em qualquer país. O modelo de desenvolvimento económico dos países prende-se com a importância crescente da economia dos serviços. Não sendo pacífica esta abordagem, poder-se-á discutir a existência das chamadas *teorias do desenvolvimento do turismo*. O contributo da teoria económica vem evidenciar a lógica dos conceitos de elasticidade e de multiplicador, sempre presentes no estudo do fenómeno turístico.

A perspectiva sistémica da nossa análise remete-nos para o estudo da indústria do turismo, com características de um sistema aberto ao exterior, que tende a aumentar as suas trocas. Embora muitos europeus escolham como destino das suas férias outros países europeus, a indústria de turismo não conhece fronteiras. Cabe às grandes companhias e às Organizações Nacionais de Turismo orientar os consumidores potenciais, os operadores turísticos e os agentes de viagem, propondo-lhes destinos que respondam às necessidades dos consumidores actuais. A Europa tem representado um grande mercado, com forte influência na estruturação da oferta turística e com um assinalável contributo para a definição do perfil dos novos turistas.

Temos como objectivo, no presente capítulo, estabelecer uma relação biunívoca entre o desenvolvimento da economia e o desenvolvimento do turismo, no plano do mercado interno e a nível dos fluxos internacionais de turistas. Com o desenvolvimento do fenómeno da globalização, a actividade turística passou a ocupar um lugar central neste fenómeno, a nível económico, empresarial, tecnológico, sociológico e cultural.

A relação desigual que se estabelece entre as pequenas empresas e os grupos internacionais do turismo levanta novos problemas aos destinos turísticos, cabendo ao Estado a necessidade de intervir para regular as actividades económicas prejudiciais ao País.

3.2. Turismo internacional

A análise da origem e do destino dos turistas interessa a qualquer destino turístico que concorre com outros destinos nos mercados internacionais e Portugal terá de se situar perante as tendências do fluxo internacional de turistas. Partindo do pressuposto de que

Portugal não dispõe de um número excessivo de hotéis, não tem parques temáticos, o Algarve e a Madeira têm uma superfície reduzida e o Estado português não pode disponibilizar avultadas verbas para conservação de todos recursos turísticos nacionais, não interessa a Portugal atrair turistas em quantidade, mas em qualidade. Assim, cabe a Portugal definir, sem ambiguidade, os limites da nossa oferta turística. Estabelecidos estes limites, **o País terá de escolher quem quer atrair a Portugal** e agir em conformidade com esse propósito, quando contacta os mercados emissores. Estas metas podem falhar, se não forem acauteladas determinadas condições necessárias, tais a segurança, a prevenção de incêndios, a conservação das estradas, entre outras condições, que são tratadas na presente Tese.

No Quadro 2 apresentamos os dados do turismo internacional, de 1990 a 2003.

Quadro 2. Chegadas internacionais de turistas, por regiões

	Chegadas 1990 (milhões)	Chegadas 2000 (milhões)	Chegadas 2002 (milhões)	Chegadas 2003 (milhões)	Quota de mercado 2003 (%)	Média do crescimento anual 1990-2003 (%)
Mundo	451.3	685.1	701.0	690.8	100	3.4
Europa	277.2	389.6	397.3	399.3	57.8	2.9
Ásia e Pacífico	57.7	114.9	131.1	119.6	17.3	6.0
Américas	91.7	127.9	115.0	112.5	16.3	1.6
África	15.0	28.5	29.8	30.7	4.4	5.7
Médio Oriente	9.8	24,3	27.8	28.7	4.2	8.9

Fonte: www.world-tourism.org (dados de 22 de Dezembro de 2004 e de 6 de Fevereiro de 2005)

Aos dados apresentados no Quadro 2, poderão ainda ser acrescentadas algumas notas complementares (a partir de www.world-tourism.org, dados de 22 de Dezembro de 2004 e de 6 de Fevereiro de 2005):

1.Crescimento - Entre 1990 e 2003, a taxa média de crescimento anual das chegadas internacionais de turistas, a nível mundial, foi de 3,4%; neste período, apenas em 2001 e 2003 foi registada uma taxa de crescimento anual negativa, de -0,5% e de -1,5%, respectivamente. Esta recente evolução contrasta com a evolução verificada entre 1990 e 2000, que teve um crescimento médio anual das chegadas de turistas, a nível mundial, de 4,2%.

Entre 1990 e 2003, cresceram acima da média mundial as regiões do Médio Oriente, da Ásia e Pacífico e da África; cresceram abaixo da média mundial as Américas e a Europa.

Em 2003, o número de chegadas no Mundo baixou 1,5% face a 2002, tendo registado maiores quebras as regiões da Ásia e Pacífico e América do Norte; pelo contrário, em 2003, as chegadas na Europa aumentaram 0,5%, face ao ano anterior, mas cresceram muito abaixo da tendência verificada nos anos 90 do século passado, em que as chegadas na Europa cresceram, em média, 3,4% ao ano.

Entre 1990 e 2003, todas as regiões registaram uma desaceleração no seu crescimento médio anual a partir de 2001, face à tendência registada nos anos 90. Entre 2001 e 2003, apenas a região de África não registou um crescimento negativo em qualquer dos anos deste período; pelo contrário, a região das Américas teve um crescimento negativo neste período, com destaque para a América do Norte.

Em 2003, no contexto de um crescimento mundial de chegadas negativo (-1,5%), os maiores crescimentos positivos, face a 2002, registaram-se nas seguintes regiões: Europa Central e de Leste, com 3,6%; Sul da Ásia, com 14,4%; Caraíbas, com 6,7%; América Central e América do Sul, com 4,2% e 11,1%, respectivamente; o Norte de África, com 4,6%; e o Médio Oriente, com 3,3%. Estes dados evidenciam alguma vantagem competitiva destes destinos, num ambiente internacional pouco favorável ao turismo.

2.Quota de mercado - Em 2003, melhoraram a sua quota de mercado, face a 2002, as regiões do Médio Oriente, África e Europa; pelo contrário, neste período, perderam quota de mercado as regiões da Ásia e Pacífico e das Américas.

Em 2003, a Europa recebeu 57,8 % do total das chegadas de todo o Mundo; enquanto a Europa Ocidental recebeu 19,7% do total mundial de chegadas, a Europa do Sul recebeu 21,5% do total e a Europa Central e de Leste, 9,8%. As Américas receberam 16,3% do total mundial das chegadas, cabendo 11,1% do total mundial à América do Norte. A Ásia e Pacífico obteve uma quota de mercado, nas chegadas, de 17,3%, com destaque para o Nordeste Asiático, que obteve 9,8% do total mundial de chegadas. Estes dados permitem-nos concluir que a indústria do turismo está sobretudo localizada no “Velho Mundo” e no “Novo Mundo”.

Com base na análise de Kester (2002: 340-343) (dados de 2000), e nos dados disponíveis em 6 de Fevereiro de 2005, pela Organização Mundial de Turismo, podemos acrescentar algumas observações relativamente à **origem e destino dos turistas**. Estes dados correlacionam positivamente os níveis de rendimento dos países e com a sua capacidade geradora de turistas. Assim, de acordo com a Organização Mundial de Turismo, em 2002, a distribuição dos turistas foi a seguinte:

- A Europa foi a região mais geradora de turistas, contribuindo com 57,6% do total da emissão de turistas a nível mundial. O total dos turistas europeus dirigiram-se sobretudo à Europa, com 87% do total dos seus turistas. Os restantes turistas originários da Europa dirigiram-se sobretudo às Américas, com 4,5% do total, e à Ásia Pacífico, com 4,1% .
- A região das Américas contribui com 17,1% do total da emissão de turistas a nível mundial. O total dos turistas com origem nas Américas distribuiu-se pelas diferentes regiões do seguinte modo: para as Américas, 71,5%; para a América do Norte, 51,6%; para a Europa, 19,4%; e para a Ásia e Pacífico, 7,5%.
- A região da Ásia e Pacífico é responsável pela emissão de 18,7% dos turistas a nível mundial. Do total de turistas com origem na Ásia e Pacífico, 78% tiveram como destino esta região, 11,3% dirigiram-se para a Europa, 6% tiveram como destino as Américas e 5,7% dirigiram-se para a América do Norte.
- Do total dos turistas com origem na África, 69,8% dirigiram-se também para África e 15,3% para a Europa.
- Do total de turistas que chegaram ao Sul da Europa, 93,6% do total eram europeus, 3,8% do total eram das Américas e 1,5% eram provenientes da Ásia e Pacífico.

Estes dados merecem a maior atenção quando queremos definir os nossos mercados-alvo (ver Capítulo 11).

Estes resultados evidenciam a **tendência para os fluxos turísticos intracontinentais** (que podem ser reforçados em períodos de ameaça de ataques terroristas, em destinos distantes do país de origem dos turistas). Os dados de Kester apontam para esta tendência em 2000, que é confirmada com os dados de 2002 e com as correcções posteriores, em 2005, feitas pela Organização Mundial de Turismo. Em termos estratégicos, poder-se-á perguntar se devemos apostar em mercados com poder de compra médio e médio-superior (a Europa) ou em mercados com poder de compra elevado (América do Norte) (ver Capítulo 11, no que concerne aos mercados e segmentos que Portugal deve atrair).

3.3. A contribuição do turismo para o PIB, a nível mundial

Fayed e Fletcher (2002) identificam as tendências da globalização com impacto no sector do turismo, nomeadamente as consequências do desmantelamento das pressões proteccionistas, com efeitos no país receptor ao nível do investimento, formação, emprego, pagamentos, impostos, preços e benefícios nos serviços de outros sectores (*id.*, *ibid.*, 2002:

227). Para estes autores, as trocas de serviços entre países estão associados à paz mundial.

De acordo com o WTTC (Cf. Fayed e Fletcher, 2002: 223) e WTTC (www.wttc.org, em 6 de Fevereiro de 2005) o turismo contribuía com 10,35 % do PIB a nível mundial, em 2001, tendo atingido 10,36% do PIB, em 2004. A distribuição por grandes regiões é a seguinte (Quadro 3):

Quadro 3. Contribuição do turismo para o PIB a nível mundial, por regiões
Percentagem (%) do total (a)

Região	2001	2002	2003 (e)	2004 (e)	2014 (p)
Mundo	10,35	10,14	10,15	10,36	10,89
Norte de África	11,84	11,71	12,42	13,19	12,96
África Subsareana	7,60	7,34	7,15	7,37	8,57
América do Norte	11,03	10,45	10,36	10,68	11,32
Caraíbas	15,79	14,17	13,93	14,75	16,55
América Latina	7,40	7,43	7,12	7,31	7,62
União Europeia	11,64	11,43	11,47	11,49	12,04
Europa Central e de Leste	9,94	9,66	9,84	10,13	11,89
Médio Oriente	8,28	8,37	8,71	9,01	9,39
Sudeste Asiático	7,87	7,56	7,07	7,41	7,95
Sul da Ásia	4,99	4,87	4,94	5,05	5,33
Nordeste Asiático	9,00	9,12	9,15	9,27	10,10
Oceânia	13,14	13,55	13,01	13,21	14,45

Fonte: WTTC (www.wttc.org, em 6 de Fevereiro de 2005, Quadros da Conta Satélite)

(a) Economia de Viagens e Turismo; (e) Estimativa; (p) Previsão.

As regiões do Mundo com um PIB turístico maior, face ao PIB das suas contas nacionais, são as Caraíbas, a Oceânia, o Norte de África, a União Europeia e a América do Norte (Quadro 3). No Capítulo 11 consideramos os países com fortes potencialidades para concorrer com Portugal, em termos da sua oferta turística (e. g., países das Caraíbas, Marrocos, Espanha, Itália, Malta, entre outros). Mesmo nas regiões menos desenvolvidas do Mundo, o turismo tem conhecido um assinalável crescimento devido a muitos factores, entre os quais, os investimentos massivos orientados para o turismo, a promoção e o marketing (Fayed e Fletcher, 2002: 223).

Dada a variedade de informação, poder-se-á levantar a questão das definições utilizadas. De acordo com a Conta Satélite do Turismo (CST), o Produto Interno Bruto (PIB) Turístico “é o PIB criado na economia pelos ramos de actividade turística e por outros ramos de

actividades em resposta ao consumo interno do turismo” (Organização Mundial de Turismo, 1999 a: 146). As definições e as metodologias adoptadas no âmbito da Conta Satélite do Turismo ainda não se encontram em fase final de desenvolvimento, por parte da Organização Mundial do Turismo e das entidades portuguesas.

No Quadro 4 é apresentado o contributo da Indústria de Viagens e Turismo e da Economia de Viagens e Turismo, para o PIB e Emprego do Mundo. Os dados publicados pelo WTTC (www.wttc.org), para estas rubricas, apontam para alguma estabilidade no período de 1999-2004.

Quadro 4. Contribuição das Viagens e Turismo para a economia mundial

MUNDO	2001 Percentagem do Total (%)	2002 Percentagem do Total (%)	2003 (e) Percentagem do Total (%)	2004 (e) Percentagem Do Total (%)	Previsão para 2014 (p) Percentagem do Total (%)
Indústria de Viagens e Turismo (impacto directo)					
Produto Interno Bruto	3,79	3,72	3,72	3,79	3,81
Emprego	2,84	2,76	2,71	2,79	2,90
Economia de Viagens e Turismo (impactos directo e indirecto)					
Produto Interno Bruto	10,35	10,14	10,15	10,36	10,89
Emprego	7,88	7,79	7,78	8,14	8,62

Fonte: WTTC (www.wttc.org, Quadros da Conta Satélite, em 6 de Fevereiro de 2005)

(e) Estimativa; (p) Previsão.

3.4. Os investimentos no estrangeiro e os grupos internacionais da hotelaria

No estudo das condições propícias ao investimento no estrangeiro, importa analisar o envolvimento das empresas hoteleiras multinacionais e a equidade de participação com os países receptores, a repatriação de lucros e dos rendimentos de *royalties*, os contratos de gestão, *franchising*, *leasing* e acordos de marketing, nos países em vias de desenvolvimento (Kusluvan e Karamustafa, 2001). Neste domínio, deverão ser consideradas as consequências, ou seja, terão de ser avaliados os impactos ambientais e

culturais negativos para os destinos turísticos e impõe-se a necessidade de exigir às empresas que adoptem uma postura de responsabilidade social. Os investidores, por seu turno, terão de levar em conta os custos elevados para as suas empresas e os riscos do investimento a realizar (ver Capítulo 5, no que concerne aos modelos de competitividade, e Capítulo 6, relativamente à relação do turismo com a população residente).

Kusluvan e Karamustafa (2001: 182), referindo-se às multinacionais da hotelaria, enumeraram os **7 benefícios** seguintes para os países em vias de desenvolvimento: *financiamento de investimentos; transferência de especialistas e de competências de gestão, relações com o mercado; eficiência; garantia da qualidade do serviço e segurança e imagem de destino positiva; aumento da competitividade; e efeito de demonstração para os empresários locais*. Estes autores indicam, em contrapartida, **6 tipos de custos**, a saber: *diminuição de benefícios económicos; desenvolvimento do turismo inapropriado na forma e na escala; diminuição dos custos e dos riscos do investimento; elevada dependência das multinacionais; dominação estrangeira; e consequências negativas ao nível ambiental e cultural (id., ibid.: 182)*. Entendemos que se os países pretendem receber turistas terão de vencer o seu atraso económico e criar, no seu povo, uma cultura favorável ao acolhimento de turistas. Gradualmente, os empresários locais tendem a modernizar-se e a estabelecer alianças estratégicas com as grandes marcas internacionais de prestígio.

Kusluvan e Karamustafa (2001: 179) analisam sete áreas críticas de política, que são: *necessidade de investimento estrangeiro; formas de envolvimento; desenvolvimento da escala do hotel; ligação com os sectores de apoio; apoio ao emprego e formação, a nível local; monitorização de práticas de negócios; e incentivos ao investimento estrangeiro e as modalidades de regulação*. Os governos dos países pobres ou periféricos (face aos grandes centros de decisão) terão de adoptar uma **atitude de selectividade face aos investimentos potenciais**, por parte de investidores estrangeiros, porque não existe um critério único e óptimo para aprovar ou rejeitar projectos de investimento. Por outro lado, importa sublinhar que é necessário negociar com o sector privado e são as circunstâncias do momento que irão determinar a solução a adoptar. Perante a necessidade urgente de obter receitas, existe, contudo, o risco de serem aprovados projectos geradores de impactos negativos no ecossistema.

Keller (1999 a) alude à política de turismo intergovernamental, à organização em rede das organizações internacionais de turismo, à abolição de obstáculos ao turismo e aos viajantes, às garantias de segurança e de saúde pública, à promoção do desenvolvimento durável das regiões, entre outros factores a considerar. Segundo este autor, poder-se-á falar de uma **teoria de desenvolvimento turístico** a qual se prende com o desenvolvimento económico

do país. Cada país tem problemas semelhantes conforme o seu nível de desenvolvimento, embora devam ser considerados aspectos como “a extensão territorial, a organização política e a importância do turismo (especialização)” (*id. ibid.*: 6).

Enquanto os países em vias de desenvolvimento lutam pelo acesso ao mercado - com dificuldades de acesso aos padrões internacionais, com custos de transportes elevados, com obstáculos burocráticos e políticos, com problemas de planeamento, com fraquezas face ao poder das companhias aéreas e das cadeias hoteleiras internacionais -, os novos países industrializados (países emergentes) têm problemas relacionados com a sua deficiente infra-estrutura, em face de uma procura crescente. Os seus problemas prendem-se com as externalidades negativas, falta de factores de produção, inflação e problemas de marketing. Nestes países, **impõe-se um novo crescimento de carácter qualitativo**.

Por seu turno, os países desenvolvidos têm problemas de competitividade (a nível intra-regional e intercontinental), associados à **inovação, ao carácter artesanal das estruturas empresariais, ao marketing, à cooperação e aos custos das PMEs. Portugal, na nossa perspectiva, situa-se numa zona de transição entre os chamados “países emergentes” e os “países desenvolvidos”**.

Para Keller, torna-se necessário tomar medidas, pelos governos, para uma maior integração do turismo na economia mundial. Esta questão requer um conhecimento aprofundado do sector do turismo, nas suas várias vertentes. No plano internacional, os conflitos armados entre países e dentro de vários países, bem como os ataques terroristas são uma forte ameaça à paz e ao turismo. O sector do turismo terá de ser examinado à luz da nova realidade internacional (relativamente à segurança, ver Capítulo 7).

Woodcock e France (*Cf. Seaton et al*, 1995), referindo-se a Jamaica, estabelecem a distinção entre três teorias do desenvolvimento, que são: **teoria da modernização** (assenta no optimismo e é implementada pelas elites); **teoria do subdesenvolvimento** (o turismo é uma forma de neo-imperialismo, e, por consequência, uma perda para as comunidades receptoras); e **abordagens sustentáveis** (equilíbrio desejável tanto para quem visita como para quem recebe). Na nossa perspectiva, existe uma grande falta de estudos sobre a indústria do turismo e os seus impactos, o que leva alguns responsáveis políticos a encararem o turismo como uma ameaça, com benefícios duvidosos.

3.5. A economia do turismo, o conceito de elasticidade e o efeito de multiplicador

3.5.1. A economia do turismo

O turismo depende do nível de desenvolvimento económico dos países emissores de turistas, que concorrem para a determinação da procura (ver as variáveis que determinam a Procura Turística, no Capítulo 4).

A actividade turística depende igualmente da economia dos países receptores de turistas. O desenvolvimento do turismo, nestes países, impõe como pré-condição a existência de uma estrutura económica adequada, com a expansão de indústrias e a oferta de produtos e serviços diversificados e com elevado grau de sofisticação. Por outro lado, nestes países, os indicadores económicos e sociais terão de ser compatíveis com a prática do turismo, nomeadamente, numa atitude de abertura ao exterior – facilitadora da entrada de turistas e de investimentos, tecnologia, bens e serviços e competências -, que induz a mudança (Cooper *et al.*, 1998: 99). Na nossa perspectiva, contudo, o incentivo único de aquisição de divisas não deve conduzir a que se aposte apenas no turismo e se ignorem os restantes sectores da economia, colocando o país numa situação de total dependência da entrada de turistas. É necessário estabelecer escolhas e prioridades numa perspectiva estratégica, cujo resultado será amplamente favorável para os destinos turísticos (ver Capítulo 8).

As escolhas e prioridades, acima referidas, terão de considerar não só os benefícios potenciais para economia, mas também os custos. Jamal *et al.* (1999: 221-222) destacam os **benefícios potenciais** do turismo para a economia, referindo-se ao impacto positivo nas variáveis *rendimento, emprego, impostos, desenvolvimento económico, oferta e infra-estruturas e preservação dos recursos*. Nos **custos potenciais** para a economia, estes autores incluem *o emprego sazonal, a subida dos preços, o aumento da poluição, as dificuldades no trânsito, a destruição dos recursos herdados (culturais e naturais), a criminalidade, a saída de rendimentos para o exterior, o aumento das importações e a demasiada dependência do turismo, enquanto actividade económica principal*. No capítulo 6 é discutido o impacto do turismo junto da população residente.

Zang (2002: 180-181) estudou os contributos do turismo para a **economia dinamarquesa**, tendo desagregado os impactos do turismo, por regiões e sectores e a três níveis: *produção bruta, rendimento primário e emprego*. De acordo com este autor, relativamente aos três níveis considerados, os maiores impactos foram registados nas “outras indústrias”, “serviços públicos”, “outros serviços privados”, e “transportes”. Os maiores aumentos foram obtidos - por ordem decrescente de importância - na hotelaria, restauração e retalho. Por seu turno, Hefner *et al.* (2001: 167), a partir de um estudo empírico aplicado no **Estado de Carolina**

do Sul, nos Estados Unidos da América, discriminaram uma lista de pagamentos directos do sector de turismo às seguintes actividades: *alojamento* (33,7%), *transportes* (27,3%), *alimentação* (19,5%), *diversões e recreação* (12,1%) e *retalho geral* (7,4%). Esta quantificação aumenta o conhecimento sobre as potencialidades do turismo para as economias.

3.5.2. Os conceitos de elasticidade e de multiplicador

A actividade turística fomenta o desenvolvimento de *consumos primários directos*, feitos pelos turistas, e induz ou provoca os chamados *consumos secundários*, que se reflectem em aumentos do rendimento, do emprego, do produto, das importações e das receitas do Estado. Diversos autores definem os conceitos de elasticidade e de multiplicador em turismo, nomeadamente Cooper *et al.* (1998), Jamal *et al.* (1998), Sancho *et al.* (1998), Lage e Milone (1998), Silva (1991), entre outros. Se considerarmos o efeito multiplicador do turismo, este tem impacto imediato nas chamadas **despesas turísticas** (e. g., alimentação e bebidas, alojamento, circuitos, entretenimento, recordações, compras, visitas). Numa segunda fase, no processo de multiplicador surgem as **despesas secundárias** (e. g., reposição dos stocks, comissões, gratificações, impostos sobre o consumo e o rendimento, remunerações do trabalho, despesas de marketing, rendas, seguros). Estamos perante efeitos económicos directos, indirectos e induzidos, que se reflectem nas receitas do Estado, nas vendas das empresas locais e no aumento dos rendimentos da população residente. O conceito de multiplicador revela-se importante em turismo, nomeadamente:

- **O multiplicador do rendimento:** traduz-se numa variação do rendimento interno causada pela variação inicial dos consumos dos turistas;
- **O multiplicador do emprego:** representa uma variação de ofertas de emprego ocasionada pela variação inicial dos consumos dos turistas;
- **O multiplicador do produto:** demonstra uma variação do produto causada pela variação inicial dos consumos turísticos;
- **O multiplicador das importações:** indica o valor associado às importações de bens e serviços em cada unidade de consumo adicional dos turistas; e,
- **O multiplicador das receitas do Estado:** representa o montante de receitas do Estado criado por cada unidade adicional de consumo dos turistas.

Na apresentação e discussão do nosso modelo teórico (Capítulo 8) **não partilhamos de um optimismo ilimitado quanto aos efeitos do mecanismo automático do multiplicador. A partir de uma análise de *input-output*, da matriz das relações intersectoriais,**

poderemos constatar que, por cada unidade de consumo dos turistas, há o recurso sistemático às importações e assistimos a uma regular transferência de rendimentos para o exterior, o que nem sempre interessa a países com uma estrutura económica débil.

O conceito de elasticidade revela-se igualmente fundamental na definição da política de preços dos destinos turísticos e das empresas (ver Capítulos 4, 5, 7, 10 e 11). **A variável preço terá de ser ajustada às expectativas dos segmentos de mercado, mas os gestores terão de analisar com rigor a necessidade de rentabilidade financeira das suas empresas.** No contexto da relação entre o turismo e a economia, são seguidamente apresentados os conceitos de elasticidade:

-A elasticidade oferta-preço (efeito preço): variação percentual da quantidade oferecida de produtos turísticos, devido à variação percentual dos seus preços;

-A elasticidade procura-preço (efeito preço): variação percentual da quantidade procurada de produtos turísticos, devido à variação percentual dos seus preços;

-A elasticidade procura-rendimento (efeito rendimento): variação percentual da quantidade procurada de produtos turísticos, devido à variação percentual do rendimento dos turistas;

-Silva (1991: 19) define igualmente a “**elasticidade procura-preço cruzada**, permitindo uma análise concorrencial:

- entre empresas oferecendo o mesmo tipo de serviço turístico
- entre diferentes bens e serviços turísticos
- entre destinos turísticos, a partir de um país de origem, em resultado de uma variação nos preços relativos daqueles destinos”.

As definições acima apresentadas indicam o grau de sensibilidade de algumas variáveis e permitem um entendimento mais claro acerca do funcionamento dos mercados, em termos económicos, com destaque para as variações nos preços.

3.6. Globalização do turismo e o turismo na União Europeia

3.6.1. A globalização do turismo

O estudo do fenómeno da globalização no turismo inclui autores como Moscardo *et al.* (1999), Moutinho (2000), Fayed e Fletcher (2002), Henry (1999), Karamustafa (2000), Keller (1999 a), Smeral (1998), Theobald (1998), Bécherel e Cooper (2002), entre outros. O Grupo Lisboa (1994) e Naisbitt (1994) evidenciaram o papel da indústria de Viagens e Turismo no contexto da economia global, pelo seu contributo activo para o fenómeno da globalização. Esta, está associada à tendência para a concentração, partindo do postulado ou *slogan* de

que *Big is beautiful* (Santos *et al.*, 2001: 24), com vista a assegurar uma presença global dos grupos internacionais, conferindo-lhes um significativo poder de decisão nos sectores de actividade onde operam. Vellas e Bécherel (1999), Tribe (1997) Kusluvan e Karamustafa (2001) observam que as estratégias de internacionalização das empresas e das marcas têm conduzido a formas de expansão internacional das empresas da hotelaria tais como fusões e aquisições, *franchise versus*, gestão, consórcios, *joint-ventures*, alianças, concentração horizontal e vertical.

O fenómeno da globalização tende a expandir-se à medida que se torna universal a economia de mercado. O turismo veio contribuir para uma globalização rápida a nível económico e cultural, como ilustra **o exemplo da China, que, embora tenda a caminhar actualmente para a economia de mercado, recebe investimento estrangeiro, no sector de turismo, desde 1979 (Zhang *et al.*, 2002: 39)**. A globalização do turismo tem tido um suporte tecnológico eficaz, através dos Sistemas de Reservas Computorizadas ou Sistemas de Distribuição Global (CRS/GDS), que levam a que as agências de viagens e os operadores turísticos possam rapidamente fazer as suas reservas (de viagem, de alojamento) para qualquer destino do mundo. Estas funções melhoraram a sua eficácia com a utilização da Internet, que está disponível a qualquer consumidor.

As tendências de mudança no fenómeno turístico são caracterizadas por Poon, (1989), Fayos-Solá (1997), Middleton e Clarke (2001), Pizam (1999), Cooper *et al.* (1998), Buhalis (2000), entre outros. No contexto do *Novo Turismo* - como observam Cooper e Lewis (2001) - poderão ser incluídos os canais de distribuição, que envolvem *as alianças e parcerias, os canais organizados verticalmente, os sistemas horizontais de marketing e a mudança do papel da distribuição*. As alianças e parcerias são necessárias na economia global actual, em que há vantagens em trabalhar com outros membros de um canal de distribuição para ganhar vantagem competitiva (Cooper e Lewis, 2001: 326) (e. g., afectação de activos em conjunto, partilha de rotinas baseadas no conhecimento, complementaridade de recursos e competências, integração de estratégias à escala global). Os canais são organizados verticalmente, pela obtenção de economias de escala: através da integração de actividades complementares; investindo em novas tecnologias e na melhoria da especialização em gestão; na gestão dos conflitos; na partilha de objectivos; na eliminação de duplicações; e na alavancagem do poder de negociação (Cooper e Lewis, 2001: 327). Os sistemas horizontais de marketing assentam num acordo entre empresas, que permite aos seus membros a obtenção de melhores resultados do que os que seriam obtidos actuando isoladamente (e. g., fidelização dos clientes através de um canal de distribuição). Verifica-se uma mudança do papel da distribuição no *marketing mix*, pela conjugação de algumas

variáveis que se completam de forma sistémica, credibilizando o produto/serviço junto do cliente (*id.*, *ibid.*: 328).

Na cadeia de valor figura o operador turístico, que escolhe os destinos a promover e decide por destinos “mais baratos” ou “mais caros”. Afirma-se frequentemente que o destino Algarve “é caro”, se for enquadrado na concorrência global, que não inclui apenas o Mediterrâneo, mas também as Caraíbas. Papatheodorou (2002) estudou a competitividade e a eficiência dos *resorts* (destinos) do Mediterrâneo, nos seguintes países: Espanha, Grécia, Portugal, Chipre, Turquia, Itália, Malta, Tunísia, Marrocos e Croácia. Nestes destinos, existem preços diferenciais para o *core* e para periferia de cada destino. Assim, no caso de Albufeira e Vilamoura – que constituem o *core* – terão como periferia Montegordo e Machico (*id.*, *ibid.*, 2002: 138). A variável preço pode determinar a escolha entre destinos concorrentes, no contexto da concorrência à escala global.

Simón e Narangajavana (2002: 36), citando Havrey *et al.*, caracterizam **o processo de globalização** com 6 aspectos essenciais: *transferência de tecnologia; mobilidade do capital e de pessoas associada à liberalização do comércio; cooperação entre países ao nível regional, por via de blocos regionais; redução dos custos de transporte e comunicação; crescimento rápido dos países/empresas intensivos em conhecimento e do comércio electrónico; e importância crescente das economias emergentes e em transição, capazes de responder aos negócios do futuro*. O processo de globalização vem transformar os ambientes considerados estáveis no passado, colocando em risco regiões inteiras que esperam o regresso dos turistas, em cada estação. Esta nova realidade obriga as empresas a conhecer o mercado, a servi-lo melhor e a competir, pela utilização de novas práticas de gestão. A título de exemplo, referimos as maiores cadeias hoteleiras espanholas, que têm apostado na *externalização das actividades não nucleares (e. g., actividades imobiliárias), no aumento da sua rede através de contratos de gestão e de aluguer e na abertura a várias formas de financiamento para reforçar a sua expansão, a par de uma libertação de activos e actividades não essenciais* (Simón e Narangajavana, 2002). Entendemos que a redução de custos afigura-se essencial às empresas para que possam flexibilizar as suas actividades e ganhar vantagem competitiva no preço.

O processo, acima referido, revela contudo algumas fraquezas, a saber: dimensão limitada para competir internacionalmente; número reduzido de contratos de *franchising*; incapacidade de responder a segmentos inferiores ou negócios de sol e praia; excessiva concentração no plano internacional, acentuando o risco e a sazonalidade; e entrada rápida de grupos internacionais em Espanha (Simón e Narangajavana, 2002: 58-59). **Estes autores não podem ignorar que a globalização vem permitir uma maior abertura das**

economias, com reflexos na perda de poder dos grupos nacionais, e que expansão do processo de internacionalização das empresas poderá obrigá-las a abandonar destinos turísticos onde os activos das empresas tendem a perder valor.

Go (1998: 32-33), citando Perlmutter, observa que existem 4 orientações diferenciadas das empresas que operam além fronteiras: *etnocentrismo*, *policentrismo*, *centrismo regional* e *geocentrismo*.

1.Etnocentrismo – De acordo com a orientação etnocêntrica destas organizações, as filiais a operar no estrangeiro funcionam mais ou menos como um “apêndice” da sede. Go (1998: 32) opina que a organização etnocêntrica tende a ser “oportunista por natureza e transitória no seu formato e o seu êxito vê-se afectado por tendências e acontecimentos que não pode prever nem compreender”. Parece razoável admitir que a necessidade urgente de atrair investimento estrangeiro para Portugal não tenha como preço a pagar a destruição dos nossos recursos naturais, por empresas oportunistas e sem escrúpulos.

2.Policentrismo – As organizações com uma orientação policêntrica abrem instalações em vários países, admitindo em cargos de direcção gestores nascidos nesses países. Estas filiais podem planificar e administrar planos de marketing distintos dos que são implementados noutros países, por outras filiais, ou pela empresa-mãe, se forem mais adequados às características dos mercados de cada país. Frequentemente, os planos de marketing são complementares: a empresa-mãe (sede) comparticipa com determinadas campanhas, mas a filial, que representa a marca localmente, também implementa campanhas de marketing da sua própria iniciativa. Admitimos, no entanto, que o peso da cultura organizacional da marca de origem está sempre presente na filosofia de gestão das filiais. As empresas em regime de *franchising* tendem a submeter-se às orientações e inspecções da marca que representam.

3.Centrismo regional – As organizações com uma orientação regional procuram atingir segmentos de mercado e obter economias de escala nos mercados dos países com uma economia e uma cultura semelhantes à sua. Estas organizações orientam as suas operações à escala de uma grande região ou continente (e. g., América do Norte, Europa). A experiência tem demonstrado – a avaliar pelas estatísticas da Organização Mundial de Turismo - que uma parte considerável dos turistas americanos, tendencialmente, passam as férias no seu continente, à semelhança do que sucede com os turistas europeus ou asiáticos. Nesta perspectiva, as empresas portuguesas estão sobretudo preparadas para receber os turistas europeus, nomeadamente espanhóis.

4.Geocentrismo – No contexto do mercado global, as organizações com uma orientação global e com estratégias geocêntricas partem do princípio de que “os clientes de todo o

mundo têm necessidades homogêneas, em relação às quais deveriam lançar-se as companhias internacionais, com bens e serviços standardizados ” (Go, 1998: 33). Esta postura parece adequada ao turista do século XXI, embora tenhamos de respeitar as chamadas “culturas nacionais” (Hofstede, 1997) (ver Capítulo 7).

3.6.2. Associações com grupos internacionais e o poder negocial dos operadores turísticos internacionais

A actividade turística envolve vários intervenientes na cadeia de valor, a nível nacional e internacional, num contexto de grande concentração do poder económico dos grupos internacionais do turismo. Aguiló *et al.* (2001) estabelecem uma ligação entre o poder dos grandes operadores turísticos internacionais e a política de preços para os pacotes turísticos, nas Ilhas Baleares. Em 1986, segundo este autor, os quatro grandes operadores turísticos britânicos eram responsáveis pela entrada de quase 80% dos turistas britânicos nas Ilhas Baleares, enquanto os quatro maiores operadores turísticos alemães, nesse ano, também representavam 72% das entradas dos turistas alemães nesse mesmo território. Esta influência no preço pode ser exercida quando alguns destes operadores também detêm parte do capital destes hotéis receptores. De acordo com Aguiló *et al.* (2001), a dependência dos hotéis face ao poder dos operadores turísticos leva a que o preço praticado reflecta três condicionantes: **(1) capacidade fixa dos hoteleiros; (2) custos fixos elevados; e (3) impossibilidade de armazenamento do produto turístico para ser vendido mais tarde** (*id.*, *ibid.*: 59). Estamos perante um elevado poder de concentração, que leva os operadores a assumir uma posição dominante.

Se considerarmos o tamanho e a presença internacional dos grandes grupos de operadores turísticos e agências de viagens a operar na Europa, em Setembro de 2000 - de acordo com Bywater (2001: 159) - são os seguintes: Carlson Wagonlit Travel, American Express, Preussag (TUI/Hapag-Lloyd/Thomson), Rewe/LTU, C&N Touristic (inc Havas and Thomas Cook), Kuoni/Hogg Robinson/Business Travel International, Airtour. Uma vez mais, as empresas portuguesas e espanholas estão excluídas do grupo dos maiores grupos a operar na Europa.

Na ausência de fontes científicas, citamos a revista alemã F V W, que, relativamente às receitas **do ano de 2002, dos principais operadores europeus, divulgou os seguintes dez maiores**, por ordem decrescente de importância: Grupo TUI AG, Grupo Thomas Cook, My Travel Group, TUI Europa Central, TUI Alemanha, TUI Norte da Europa, Grupo Rewe, My Travel UK, Thomas Cook Alemanha e TUI UK. O grupo espanhol Iberostar ocupa

apenas o 16.º lugar do *ranking* dos operadores turísticos europeus e nenhuma empresa portuguesa figura no *ranking* dos 50 maiores a nível europeu (Cf. *Publituris* de 15 de Agosto de 2003). Este facto indicia a fragilidade dos nossos hoteleiros face ao poder destas grandes empresas internacionais, as quais estão associadas a grandes cadeias hoteleiras mundiais e a grandes transportadoras aéreas.

A revista alemã FVW apresentou, de novo, o **ranking dos dez maiores operadores turísticos europeus, em 2003**, por ordem decrescente de importância (em termos de receitas), a saber: Tui, Thomas Cook, My Travel, Rewe Touristik, First Choice, Kuoni, Iberostar, Club Med, Alltours e Hotelplan. Nenhum grupo português figura na lista dos 50 maiores operadores turísticos europeus, no ano de 2003 (Cf. *Publituris*, 1 de Agosto de 2004, por falta de fontes científicas). No Capítulo 10 são inventariados os principais operadores turísticos que operam em Portugal.

Ocasionalmente, os mecanismos de controlo são chamados estratégias de influência, que, de acordo com Kim, são definidas como (Cf. Medina-Muñoz *et al.*, 2002: 14):

“aqueles esforços feitos por uma organização que participa numa relação interorganizacional para modificar o funcionamento da relação interorganizacional com outros parceiros, aplicando as fontes de poder de uma maneira específica durante a relação. Além do mais, enquanto o poder se refere a uma capacidade dos parceiros influenciarem uma relação interorganizacional, o controlo consiste no exercício que influencia, e além disso, no poder de um parceiro sobre os outros parceiros numa relação interorganizacional”.

Medina-Muñoz *et al.* (2002) estudaram, por via de um questionário (com uma amostra de 80 elementos), as **formas e os mecanismos de controlo que os operadores turísticos alemães utilizam na suas relações com os hotéis**, tendo concluído que o nível ou grau de controlo era “*medium*” e pode ser descrito como “nem baixo nem considerável”, mas enquanto alguns operadores exerciam uma forte influência e controlo sobre as companhias da hotelaria outros operadores, pelo contrário, exerciam um fraco controlo nas negociações e nos contratos junto dos hotéis (Medina-Muñoz *et al.*, 2002: 18).

Os mecanismos de controlo – e. g., estratégias de influência, mecanismos de integração, supervisão e transmissão de uma cultura –, mais utilizados pelos operadores foram, por ordem decrescente de importância, os seguintes:

“(a) supervisão, especialmente aquela que é baseada nas opiniões, queixas e comentários;
(b) influências de estratégias suaves, tais como informações sobre os objectivos dos operadores, as operações e as estratégias, recomendações de certos comportamentos, realçando os respectivos benefícios;

(c) mecanismos integradores directos (contactos pessoais, ligações pessoais e regras, políticas e procedimentos);

(d) os operadores transferem para os hotéis a sua cultura e os seus valores;

(e) mecanismos integradores indirectos (equipas de trabalho temporárias e comissões de trabalho permanentes); e

(f) estratégias de influência severas (referência a acordos legais, ameaças, recompensa/penalização e promessas)” (Medina-Muñoz *et al.*, 2002: 18). Estes autores obtiveram, para estas alíneas acima descritas, valores decrescentes a partir de a) para a Média, Mediana e em parte para a Moda. Feita a Análise das Componentes Principais, com Rotação Varimax, foi usada a redução da dimensão de escala, tendo sido construídos dois factores:

Factor 1 – Estratégias de influência severas (acordos legais, recompensas e penalizações, promessa de recompensas e uso de ameaças);

Factor 2 – Negociar com estratégias suaves (requisitos, recomendações e informações).

A questão do poder dos operadores turísticos será retomado nos Capítulos 10 e 11.

3.6.3. O turismo e a economia na União Europeia

O fenómeno da globalização do turismo inclui os desafios que se colocam à economia do turismo na União Europeia, enquanto região geradora e receptora de turistas. Hall (2000: 125-127), com base em contributos da Comissão Europeia e de alguns autores, salienta a importância do sector do turismo na União Europeia, pelas seguintes razões: *o turismo é uma actividade económica importante; o carácter transnacional do sector do turismo exige uma estrutura política supranacional; o turismo fomenta a identificação e o desenvolvimento da cultura europeia; a União Europeia tem valorizado a protecção do ambiente, o qual está associado à preservação dos recursos turísticos; nas regiões mais pobres da União Europeia foi impulsionado o desenvolvimento do turismo, permitindo deste modo combater a pobreza e o desemprego, num contexto do desenvolvimento da economia regional (e. g., o Fundo de Coesão visa ajudar financeiramente Espanha, Portugal, Grécia e Irlanda).* Consideramos, contudo, que a característica sazonal do fenómeno turístico, em regiões pobres, pode desmotivar as suas populações para o trabalho e desincentivar o investimento, pela falta de actividades alternativas e por acomodação.

Com o alargamento da União Europeia a 10 novos Estados Membros, afiguram-se alguns riscos ambientais. Kulesa (2002) alerta para os riscos ambientais, a médio prazo, do alargamento da União Europeia, o que pressupõe que os países recém-admitidos tenham

de transpor para os seus países legislação protectora do ambiente, que já vigora entre os Estados Membros. Prevê-se um crescimento económico acelerado, nos novos Estados Membros, cujas consequências terão de ser acauteladas, nomeadamente no sector do turismo.

No Quadro 5 está representado o valor percentual do Turismo na economia da União Europeia. Neste quadro, podemos observar que a contribuição directa, expressa pela Indústria de Viagens e Turismo, é inferior ao contributo da Economia de Viagens e Turismo, que inclui não só a contribuição directa, mas também a contribuição indirecta ou induzida do Turismo para a economia.

Quadro 5. Contribuição das Viagens e Turismo para a economia da União Europeia

UNIÃO EUROPEIA	2001 Percentagem do Total (%)	2002 Percentagem do Total (%)	2003 (e) Percentagem do Total (%)	2004 (e) Percentagem do Total (%)	Previsão para 2014 (p) Percentagem do Total (%)
Agregados da Indústria de Viagens e Turismo (impacto directo)					
Produto Interno Bruto	4.30	4,25	4,27	4,29	4.35
Emprego	4.78	4,76	4,81	4,85	5.09
Agregados da Economia de Viagens e Turismo (impactos directo E indirecto)					
Produto Interno Bruto	11,64	11,43	11,47	11,49	12.04
Emprego	12.83	12,72	12,84	12,87	13.84

Fonte: WTTC (www.wttc.org, Quadros da Conta Satélite em 6 de Fevereiro de 2005)

(e) Estimativa; (p) Previsão.

A partir dos dados da Conta Satélite do WTTC (www.wttc.org, estimativa em 6 de Fevereiro de 2005), em 2004, **Portugal situava-se acima da média da União Europeia (representada no Quadro 5), no que respeita aos seguintes indicadores: Contribuição da Indústria de viagens e turismo para o PIB (6,72%); Contribuição da Economia de viagens e turismo para o PIB (16,58%); Contribuição da Indústria de viagens e turismo**

para o Emprego (8,00%); e Contribuição da Economia de viagens e turismo para o Emprego (19,96%).

De acordo com a União Europeia e a Organização Mundial de Turismo, o sector de turismo na União Europeia (15 países) emprega 20 milhões de pessoas e contribui com 12% do PIB e do emprego (Cf. Fresno, 2002); os dados da Conta Satélite de WTTC (www.wttc.org, estimativa em 6 de Fevereiro de 2005), para 2004, apontam para 21,457 milhões de empregos na Economia de viagens e turismo dos 15 países que constituíam a União Europeia, antes do alargamento a 25 países. Este indicador registou 20,764 milhões de empregos em 1999.

Tratando-se de um sector de grande importância, na União Europeia, importa implementar medidas favoráveis ao desenvolvimento do turismo. Nas referências sobre a política de turismo na Europa salientamos os contributos de McMillan-Scott (1992), Davidson (1992), European Commission (1996), Lickorish e Jenkins (1997), Commission Européenne (1999, 2000), Comissão das Comunidades Europeias (2001), European Parliament (2002) e Liikanen (2003). Nestas referências destacam-se os seguintes temas: *transportes, apoio às empresas, defesa dos direitos dos turistas, emprego, desenvolvimento regional e social, protecção ambiental, taxas do IVA, preservação da herança arquitectónica e cultural, qualidade, competitividade das empresas, estatísticas, interdependências verticais entre as empresas, intervenção dos poderes públicos, Contas Satélites do Turismo, fundos estruturais, tecnologia da Sociedade da Informação e turismo sustentável*. O Parlamento Europeu (2002) sustenta que os fundos estruturais, que no passado serviam para apoiar o crescimento do turismo de massas, deverão agora contribuir para “a sustentabilidade económica, ambiental e social desse crescimento” (Parlamento Europeu, 2002: 1).

De acordo com Fresno (2002), em 31 de Maio de 2002, foram tomadas diversas medidas para o turismo europeu, sendo de realçar as políticas nos seguintes domínios: qualidade dos destinos; serviços e infra-estruturas turísticas; crescimento sustentado do sector do turismo; utilização dos instrumentos financeiros e não financeiros da União Europeia; acesso das PMEs às novas tecnologias de informação e comunicação; e criação de um portal de conhecimento turístico europeu (Fresno, 2002: 3). Tendo em conta o **carácter transversal das actividades do turismo**, foram tomadas medidas nos seguintes domínios: fiscalidade; transportes; energia; fundos estruturais; propriedade intelectual; higiene alimentar; estatísticas; comércio; tempo partilhado; formação; turismo sustentável e meio ambiente; política social; PMEs; competências; património cultural e natural; zonas costeiras e praias; novas tecnologias de informação e comunicação; agências de viagens; e protecção aos consumidores (Fresno, 2002: 8-10). Estas medidas tendem à harmonização,

da sua aplicação, em todos os Estados Membros da União Europeia, embora Portugal apresente limitações nestes domínios.

Na política de turismo dos países da União Europeia, ocupam um lugar importante os **fundos estruturais**. Os objectivos destes fundos (1994-1999) são: desenvolver as zonas mais atrasadas; reconversão das áreas industriais em declínio; combater o desemprego de longo prazo; evitar o desemprego com políticas de adaptação à mudança; adaptação das estruturas à reforma da política agrícola comum; diversificação da economia nas áreas rurais; ajudar as regiões de fraca densidade populacional nos países nórdicos (Cooper *et al.*, 1998: 517-518). Em Portugal, existem problemas por resolver em algumas regiões e em alguns sectores, ocupando o turismo um lugar central na resolução destes problemas. Na nossa perspectiva, os poderes locais e a iniciativa privada poderão, em conjunto, resolver alguns destes problemas, com a ajuda de novos projectos turísticos.

A Comissão Europeia, através da Direcção Geral de Empresas, divulgou um relatório intitulado “Medidas de apoio da U. E. a favor das empresas de turismo e dos destinos turísticos - Guia *Internet*” (texto fornecido pelo Parlamento Europeu, em Janeiro de 2005), no qual são apresentados os programas financeiros de apoio ao turismo. Destes, apresentamos como exemplos: URBAN (no domínio da revitalização económica e social das zonas urbanas); EQUAL (para o desenvolvimento dos recursos humanos), FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), LIFE (acções no domínio do ambiente), *Joint European Venture* (para as PME's), Campanha “*e-Business*” (para as pequenas empresas), INTERREG (para o desenvolvimento equilibrado), Acções Inovadoras, SOCRATES (para o ensino), entre outros (ver medidas do II Quadro Comunitário de Apoio, no Capítulo 6).

Conclusões do Capítulo 3

A análise das tendências, em turismo, no presente capítulo, sugerem um assinalável crescimento do fenómeno turístico, em termos históricos, tendo o volume mundial de chegadas de turistas atingido 451,3 milhões, em 1990, contra 690,8 milhões de turistas, em 2003. A taxa média de crescimento anual de chegadas de turistas, a nível mundial, no período de 1990-2003, foi de 3,4%, o que revela a importância do fenómeno turístico. Contudo, o ritmo de crescimento mundial foi fortemente afectado a partir de 2001, em contraste com as elevadas taxas de crescimento verificadas entre 1990 e 2000.

Em termos económicos a actividade turística, ou seja, a “Economia de Viagens e Turismo”, contribui com 10,36% do PIB, a nível mundial, e com 11,49% do PIB da União Europeia; a

actividade turística contribui ainda com 8,14% do total do Emprego do Mundo e com 12,87% do total do Emprego na União Europeia (estimativas para 2004). Apesar da oferta turística se apresentar muito fragmentada (com muitas pequenas unidades) e de haver uma grande instabilidade internacional (guerras, terrorismo, recessão económica, instabilidade política em vários países e incerteza dos mercados), os investidores privados apostam cada vez mais nesta indústria, através de parcerias com os grandes grupos internacionais e da concentração horizontal e vertical, levando os governos a repensar as suas estratégias de desenvolvimento económico e a apoiar o sector do turismo.

Os continentes com maior emissão de turistas são, em primeiro lugar, o continente europeu, seguindo-se, em segundo lugar, a região da Ásia e Pacífico e, em terceiro lugar, o continente americano. Os dados disponíveis evidenciam a tendência para os fluxos turísticos intracontinentais, permitindo constatar que a maioria dos turistas chegados às cinco regiões de destino (que constam do Quadro 2. Chegadas internacionais de turistas, por regiões) são provenientes também das mesmas regiões emissoras de turistas.

Em termos estratégicos, **devemos apostar em mercados que satisfaçam simultaneamente dois requisitos: permitam a entrada de um elevado nível de receitas de turismo e registem um elevado número de entradas de turistas.**

Os responsáveis pela condução da política económica dos países terão de analisar a importância do fenómeno turístico e dos seus efeitos, para definirem uma estratégia que sirva os interesses do País, da população residente e dos diversos intervenientes da indústria do turismo. A atracção do investimento estrangeiro no sector de turismo revela-se vantajoso para os destinos turísticos, se houver selectividade na análise dos projectos. A **teoria do desenvolvimento turístico** que defendemos deve ter como objectivo a expansão da actividade turística, no quadro das **abordagens sustentáveis**.

O conceito de elasticidade explica a variação da actividade turística causada por alterações de outras variáveis da economia; o conceito de multiplicador explica os efeitos da variação das actividades turísticas na economia dos destinos turísticos. O conhecimento das relações entre variáveis remete-nos para o estudo dos impactos do turismo na economia. A criação das condições gerais favoráveis ao turismo depende do nível de desenvolvimento económico de um país e do seu grau de receptividade a visitantes estrangeiros. Daí a importância do desenvolvimento harmonioso das trocas intersectoriais da economia, para que esta não fique totalmente dependente da indústria do turismo.

O sector do turismo da actualidade caracteriza-se pela crescente globalização das suas actividades, à medida que as empresas crescem em dimensão, o que lhes confere um poder negocial acrescido, face a interlocutores de menor dimensão. As grandes empresas

internacionais expandem as suas actividades segundo lógicas assentes no etnocentrismo, policentrismo, centrismo regional e no geocentrismo.

A União Europeia tem vindo a assumir uma maior responsabilidade na preservação dos seus recursos turísticos, contribuindo para uma maior competitividade e sustentabilidade dos vários destinos turísticos no espaço europeu. Portugal terá de candidatar-se aos fundos europeus destinados ao desenvolvimento da actividade turística, como certamente farão os 10 países que recentemente entraram na União Europeia.

Capítulo 4. A Procura Turística e o Marketing

4.1. Introdução

O Capítulo 4 tem como objectivo principal analisar as necessidades e motivações dos turistas potenciais, a nível do mercado interno e nos mercados emissores estrangeiros. A procura turística representa um dos vértices do mesmo losango, no nosso modelo teórico, que propomos no capítulo 8 da presente Tese. A oferta turística, por seu turno, tende a ajustar-se aos novos perfis de procura turística, do mercado nacional e dos mercados estrangeiros. Estudar a procura implica examinar um grande número de variáveis, sendo algumas ainda desconhecidas.

No Capítulo 7 apresentamos as estratégias de marketing, as quais terão como suporte teórico os conceitos desenvolvidos no presente capítulo. Na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO foram construídos 3 factores, que integram os vários segmentos em relação aos quais as empresas e a Organização Nacional de Turismo definem as suas estratégias.

A promoção dos destinos pode assentar em campanhas que reforcem a sua atractividade, evidenciando aspectos como o clima, o povo acolhedor, a estabilidade política, a segurança, entre outros. Mas os novos desafios a colocar às empresas organizadoras do turismo residem nas soluções imaginativas e inovadoras, nomeadamente ao nível do *marketing-mix*. Pearce *et al.* (2003: 77), ao considerarem os “**Indivíduos como Ícons Turísticos**”, definiram o *marketing-mix* segundo um modelo com 8 componentes (8 Ps): Produto (*Product*), Preço (*Price*), Lugar (*Place*), Promoção (*Promotion*), Elaboração de Pacotes (*Packaging*), Programação (*Programing*), Parcerias (*Partnership*), e Pessoas (*People*). A combinação dos vários instrumentos acima referidos poderá ajustar-se com alguma eficácia ao marketing turístico da actualidade. Pearce *et al.* (2003: 67) pretendem sacralizar locais, os quais estão associados a figuras míticas dignas de veneração em domínios como a política, o cinema, a música, o desporto, os anti-heróis, os exploradores, os inventores, os poetas, os escritores, os artistas, as figuras míticas (e. g., Robin Hood), a realeza, as figuras militares (e. g., Frances Drake), as figuras religiosas, os filantropos e as figuras famosas. Em Portugal, as empresas terão de apostar mais na elaboração de pacotes, com programas que integrem temas diversos, com destaque para os nossos “ícones”.

Mittal e Baker (2002) estudam a questão da **intangibilidade dos serviços**, pondo em evidência a *identidade da marca*, o seu *posicionamento* e a *criação da procura*.

A identidade da marca é feita através de nomes, logotipos, símbolos visuais, elementos de *design*, equipamentos, pessoas, cores que identificam o serviço da organização e distinguem a marca, permitindo o seu rápido reconhecimento. O seu posicionamento “(...) é

um objectivo da comunicação que define o lugar da marca na categoria do produto e diferencia-o de todos os concorrentes” (*Ayer’s Dictionary of Advertising Terms*, Cf. Mittal e Baker, 2002: 60). Na hotelaria, o posicionamento da marca poderá permitir alguma distinção em termos de *inputs* dos serviços, de processos e benefícios para o consumidor. A criação da procura ou o estímulo da procura não produzirá resultados eficazes se os benefícios intangíveis, para o cliente, permanecerem de forma abstracta e se o cliente não entender que os serviços da empresa vão ao encontro das suas necessidades e da sua vida pessoal, porque o cliente está limitado no entendimento das suas escolhas. Assim, os benefícios esperados devem ser apresentados, ao cliente, de forma concreta.

4.2. A procura turística e a evolução do marketing

A função **procura turística para um indivíduo** poderá ser apresentada do seguinte modo: **$Q_i = F(P_d, P_c, Y_i, S_i)$** , em que Q_i é a Quantidade procurada por um indivíduo; P_d é o Índice de preços nos destinos; P_c é o Índice complexo de preços nos países concorrentes; Y_i representa o Nível de rendimento de um indivíduo; S_i inclui Componentes sociológicos, psicológicos e culturais dos indivíduos (Sancho *et al.*, 1998: 61). Terão de ser considerados igualmente factores associados à saúde, idade, snobismo, a necessidade de fugir às obrigações diárias e à rotina, os interesses ligados à educação e cultura ou simplesmente aventura, como sugere Moutinho (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 74). Esta análise não pode ignorar o tempo disponível do indivíduo, que aumenta na juventude e na velhice, mas é escasso na idade adulta, ou mais precisamente na meia-idade (Cooper *et al.*, Cf. Sancho *et al.* 1998: 79). Silva (1991: 25) constata que desde o final do século XIX até aos anos 90 do século passado, o período de trabalho baixou à medida que aumentou o tempo de lazer em actividades de animação. Esta observação poderá ser completada com a tendência para o aumento da esperança de vida dos consumidores, os quais procuram garantir níveis de bem-estar satisfatórios, nas suas vidas longas e saudáveis. Estas novas necessidades têm frequentemente resposta na imobiliária turística para idosos em climas amenos e tropicais. Segundo Moreira (1997: 26), a **procura turística de um dado país** é explicada pelas seguintes variáveis explicativas: “1-população do país de origem; 2-rendimento do país de origem; 3-custo da viagem; 4-índice de preços; 5-taxa de câmbio; 6-tendência; 7-preços em destinos alternativos; 8-variáveis *dummy*; 9-variável desfasada; 10-outros”. Na nossa perspectiva, a estas variáveis também poderíamos acrescentar o marketing/promoção. Poderão ser consideradas variáveis *dummy* a sazonalidade, a instabilidade política ou sócio-económica, os eventos especiais, as restrições à compra de moeda, a crise do

petróleo e/ou outras variáveis explicativas como: “volume de transacções entre a origem e o destino, percentagem das despesas de consumo em viagens ou outra forma de recreação, taxa de crescimento anual nos gastos totais em viagens, popularidade do destino, dados meteorológicos, distância, duração da viagem, preço de energia ou atracções étnicas” (Moreira, 1997: 33). Cada destino turístico evidencia variáveis que o tornam mais ou menos atractivo e competitivo, como sugerimos no Capítulo 5.

Kulendran e Wilson (2000), ao estudarem o negócio de viagens, construíram igualmente um modelo da **procura para os negócios das viagens** na Austrália, considerando como variáveis determinantes: Rendimento real do país de origem; Abertura ao negócio do turismo; Rendimento real do país de destino; Importações reais; Preços relativos; Viagens de férias; e Negócio de viagens. Este modelo revela uma elevada simplificação e não destaca a importância do turismo interno, no seio da mesma região (com a mesma moeda) ou do mesmo país.

Os modelos da procura tornam-se úteis quando pretendemos estudar as variáveis do marketing actual, que se distingue claramente do marketing da primeira metade do século passado. De acordo com Sancho et al. (1998: 277-283), o **marketing evoluiu em 5 etapas**: (1) *Etapas artesanais* (até finais do século XIX, com o predomínio dos artesãos); (2) *Etapas fabril* (entre 1870-1930, com predomínio da oferta sobre a procura); (3) *Etapas de vendas* (entre 1930 e 1950, com produção em massa, o aparecimento do vendedor e dos métodos de venda intensos e agressivos); (4) *Etapas de marketing* (a partir de 1950, com a elevação do poder de compra dos consumidores, onde a necessidade de férias, figura ao lado de outras necessidades básicas como alojamento, alimentação, vestuário e transportes); e (5) *Etapas de marketing social* (versão actual, em que as necessidades do indivíduo são vistas no plano social, com peso crescente da vigilância por parte das associações de consumidores e dos movimentos ecologistas). Estas etapas não deverão ser entendidas de modo absoluto, porque nem todos os países tiveram forçosamente a mesma evolução histórica (um país pode ter um marketing eficaz para o seu sector de turismo, sem ter passado por todas as etapas anteriores).

De acordo com Kirdar (1997: 14), o marketing atravessou as seguintes etapas: (1) até 1880, estávamos na *era da produção* em que a Oferta era menor que a Procura; (2) de 1880 aos anos 50 do século XX, predomina a produção em massa, na *era das vendas* (a Oferta é aproximadamente igual à Procura); (3) dos anos 50 à actualidade, estamos na *era do marketing orientado para o consumidor*, em que a Oferta é maior que a Procura. Nesta etapa, podemos considerar duas fases: a *era do departamento de marketing* em que predomina a segmentação; e a *era da companhia de marketing*, com hiper segmentação e o

marketing individualizado. Nesta terceira etapa, algumas diferenças se impõem: enquanto nos anos 60 a cobertura de mercado era feita indiferenciadamente, nos anos 80 é feita de forma completa ("*Maximum Market Coverage*") e nos anos 90 a cobertura de mercado é feita de forma selectiva; nos anos 60 acredita-se na missão de crescimento para todos os produtos, nos anos 80 aposta-se na missão diferenciada de cada produto e nos anos 90 há uma missão estratégica para cada produto; nos anos 60 assistia-se à orientação para o produto, nos anos 80 predominava a orientação para o mercado e nos anos 90 impôs-se a orientação para o cliente, para a competição e para os canais; o marketing de massas (anos 60) dá lugar à segmentação (anos 80) e esta dá lugar, nos anos 90, ao marketing de nicho, ao *marketing individualizado* e ao posicionamento do produto. (Robinson & Moss crop, Cf. Kirdar, 1997: 17). Assim, passamos pelas seguintes etapas: **(1) Mercado Global de Massa; (2) Mercados Segmentados; (3) Mercados de Nichos; (4) Micro Mercados e (5) Consumidor Individual** (Kirdar, 1997: 18). Esta perspectiva parece-nos adequada ao marketing de produtos, mas também ao marketing turístico das últimas décadas.

O chamado *marketing social* e o marketing orientado para os segmentos e para o consumidor individual servem de base teórica para o nosso modelo teórico (Capítulo 8), no qual os operadores turísticos e os turistas são abordados pelas nossas campanhas de marketing. Podemos acrescentar aos clássicos *Marketing Mixes* (*Product, Price, Place e Promotion*) os 4 Ps do marketing estratégico, que são: (1) *Probing* (investigação de marketing, através de sondagens e outros meios de análise); (2) *Partitioning* (divisão, por *clusters*, dos segmentos existentes); (3) *Prioritising* (dar prioridade a segmentos com os melhores mercados-alvo); e (4) *Positioning* (posicionamento para determinar opções competitivas nos segmentos seleccionados) (Kirdar, 1997: 24). Deste modo, o sector do turismo português terá de sofrer uma grande transformação, calculada a partir de investigações prévias (esta questão é retomada no Capítulo 7, relativamente às estratégias de promoção dos destinos turísticos).

O conceito de marketing, da presente Tese, enquadra-se sobretudo numa perspectiva estratégica. Assim, de acordo com Sancho *et al.* (1998: 286), entende-se por marketing estratégico "(...) o estudo sistemático e continuado das necessidades dos consumidores, definindo para cada grupo específico (...) produtos concretos que permitem obter uma importante e sólida vantagem competitiva. (...) Fundamentalmente, a sua função centra-se na determinação das oportunidades de negócio mais adequadas às possibilidades da empresa, que possuem um maior potencial de crescimento e de rentabilidade". A operacionalização do conceito de marketing estratégico, leva-nos a considerar a segmentação do mercado, a eleição do público-alvo e o posicionamento (*id.*, *ibid.*: 268).

É nosso entendimento discordarmos de campanhas cujo objectivo exclusivo visa obter receitas de turismo, sem quaisquer critérios de selecção dos turistas, na medida em que tal opção poderá não ser compatível com os objectivos estratégicos de sustentabilidade, que propomos no nosso modelo teórico (Capítulo 8).

Aaker (2001) estabelece a ligação entre a estratégia e o marketing, com a utilização dos conceitos de *posicionamento do produto*, do *ciclo de vida do produto*, do *valor* de uma marca e da *lealdade do cliente a essa marca* e da *análise das necessidades do cliente*, que “têm o potencial de incrementar a tomada de decisões estratégicas” (Aaker, 2001: 26). Perante a experiência anterior, Portugal poderá melhorar o seu desempenho com políticas de retenção da sua clientela.

McDonald (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 39) propõe os seguintes 7 estágios para o processo de marketing estratégico: (1) *A missão* – O que queremos?; (2) *Análise externa* – Onde estamos?; (3) *Análise interna* – Onde estamos?; (4) *Análise estratégica e escolha* – Onde queremos chegar?; (5) *Estratégias de operações de curto prazo* – Como chegaremos lá?; (6) *Implementação da estratégia*; e (7) *Controlo e avaliação* – Chegámos lá?

4.3. As estratégias de marketing em turismo

Middleton e Clarke (2001: 419-423) seleccionaram os elementos para a **estratégia de marketing dos operadores turísticos**, em que destacamos:

1 - As mudanças no ambiente externo, nomeadamente os eventos de natureza económica e política, os desastres naturais, a expansão das novas tecnologias e a nova vaga do desenvolvimento sustentado. As variáveis do ambiente externo têm-se revelado decisivas nas escolhas dos destinos e no acto da compra ou no cancelamento das viagens;

2 - As “decisões estratégicas no volume e nos preços” (e. g., política de descontos com ganhos de quota de mercado). Admitimos que esta prática poderá conduzir à expansão do número de agências das empresas e à eliminação de empresas menos competitivas no mercado;

3 - A escolha do portfólio do produto e do consumidor, com uma política direccionada para determinados destinos, tipos de alojamento, excursões, etc. e ainda uma política de segmentação forte, com a utilização de brochuras (junto do cliente) e *Web sites*. O papel dos operadores turísticos é relevante na promoção dos destinos, a par das estratégias de promoção das Organizações Nacionais de Turismo (ver Capítulo 7);

4 - O “posicionamento e a imagem”, com produtos de qualidade e de marca. Reconhecemos, no entanto, que a política de preços é ainda um factor competitivo essencial; e

5 - A escolha e a manutenção dos sistemas de distribuição e do método de marketing, em que é dada relevância aos custos de distribuição (e. g., comissões, brochuras, redes de computadores, *Internet*, *call centres*, promoções, programas educacionais, força de vendas e produtos direccionados ao retalho).

Relativamente à **hotalaria e alojamento (no sentido mais amplo)**, Middleton e Clarke (2001: 395) apresentam os elementos principais do marketing estratégico, a saber:

1 - Estudar as oportunidades de crescimento. Pela análise dos grupos hoteleiros, constatamos que o seu crescimento tem-se revelado, perante o mercado, sinónimo de eficiência e credibilidade;

2 - “Planeamento do *mix* de segmentos de negócios, de produtos e de intervalos de preços mais rentáveis em relação aos lucros, em vez de volume” (ver Capítulo 10, no qual se discutem as políticas de preços na hotalaria);

3 - Posicionamento da marca, da imagem e de cada unidade de alojamento (ou cadeia de unidades). Os grandes grupos nacionais e internacionais tendem, na nossa perspectiva, a ganhar vantagem competitiva por via da aposta numa imagem de marca mundialmente conhecida;

4 - Encorajamento e recompensa aos utilizadores frequentes. Entendemos que a fidelização da clientela deverá ser feita numa perspectiva de marketing relacional (ver Capítulo 7);

5 - “Integração do marketing para as unidades da mesma cadeia hoteleira ou para as unidades de empresários independentes”. O marketing, na hotalaria, poderá beneficiar da cooperação empresarial, que se combina com a competição, e as parcerias público-privadas poderão ter um papel importante neste domínio, como sugerimos no Capítulo 6, relativamente às funções do Estado; e

6 - Utilização do marketing directo, através das novas tecnologias. Estes elementos, remetem-nos para um amplo debate sobre a sua aplicabilidade, em virtude das características próprias do sector de turismo. Com efeito, é muito difícil fixar preços porque intervêm, neste processo, muitas variáveis difíceis de controlar; os padrões de serviço são igualmente difíceis de estabelecer porque intervêm, neste processo, um grande número de profissionais de turismo com perspectivas distintas entre si; o resultado final da cadeia de valor depende de uma complexa cadeia de intervenientes; o próprio consumidor terá de deslocar-se ao local onde lhe é prestado um serviço (não se trata de um serviço de fácil

transporte ou armazenável); e é preciso **transformar produtos abstractos e intangíveis em algo tangível e materializável** (Sancho *et al.*, 1998: 291-293).

4.3.1. As necessidades e motivações do cliente

Murphy inventariou os principais motivos dos turistas para viajar, que resumimos do seguinte modo: (1) motivos profissionais ou negócios; (2) motivos físicos e psicológicos; (3) motivos culturais; (4) motivos sociais; (5) motivos de entretenimento; e (6) motivos religiosos (Cf. Middleton e Clarke, 2001: 72-73). Em todos estes motivos está presente a ideia de **mobilidade** num mundo cada vez mais pequeno, que reduziu as tradicionais barreiras de espaço e tempo. Estes motivos contariam a ideia superficial que associa *turismo* a *sol e praia*, no Verão.

Jacobsen (2002) estudou 5 tipos de motivações dos **turistas noruegueses** na costa de Maiorca, a saber: (1) experimentar o lugar; (2) vida nocturna, novos conhecimentos e liberdade; (3) tempo livre longe da vida do dia-a-dia; (4) romance e prazeres; (5) saúde, desportos e visitas sociais. Esta investigação permite-nos identificar as motivações dos turistas, que **não se limitam a viajar em grupo e a valorizar apenas o alojamento**. Bowen e Clarke (2002) reflectem sobre a satisfação dos turistas, remetendo-nos para os conceitos de **satisfação, qualidade e valor**. No entanto, estes conceitos não são universais e reflectem diferenças individuais. Segundo Vogt e Fesenmaier (1998), a pesquisa da informação turística leva-nos ao estudo das necessidades do cliente. Estes autores classificaram as necessidades em “**funcionais**”, de “**inovação**”, de “**hedonismo**”, de “**estética**” e de “**sinais**”. Poderíamos inventariar dezenas de motivações que levam os turistas a viajar, como sugerem Jamal *et al.* (1999: 154-155), que apresentam **49 razões/motivos/filosofias para os turistas australianos viajarem**. Para muitos turistas, o hábito de viajar para o estrangeiro passou a ser uma condição necessária ao seu bem-estar físico e psíquico.

De acordo com Pearce – que definiu a Progressão na Carreira das Viagens (“*The Travel Career Ladder*”) –, o comportamento de viajar reflecte uma hierarquia de motivos para viajar. (Cf. Jamal *et al.*, 1999: 152-153). Esta questão poderá ser tratada de acordo com a classificação de Plog, segundo a qual os turistas situam-se entre dois extremos: **psicocêntricos e aloicêntricos** (ver Ciclo de Vida do Produto Turístico, aplicado a Portugal, no Capítulo 11); no entanto, **a maioria dos turistas situa-se na área “meio-cêntrica”** (Cf. Cooper *et al.*, 1998). Na perspectiva de McIntosh, Goeldner e Ritchie, existem quatro categorias de motivações para viajar: *físicos, culturais, interpessoais* e *status e prestígio* (Cf.

Cooper *et al.*, 1998). Estas motivações, na nossa perspectiva, terão de ser discutidas à luz das tendências verificadas nas últimas décadas, em que a massificação – ao contrário do “snobismo” - do fenómeno turístico provocou alterações de natureza qualitativa e quantitativa.

De acordo com Dunn (Cf. Cooper *et al.* 1998: 66), poderão ser considerados 7 elementos na motivação dos turistas: responde a algo que falta ao turista; o destino turístico responde a um impulso individual do turista; desejo de satisfazer uma fantasia; a viagem tem um propósito bem definido; elementos ligados ao comportamento do turista (e. g., desejo de sol, prazer de viajar); interesse pela experiência; e significados personalizados. Defendemos que há razões subjectivas, difíceis de interpretar, na escolha de um destino (e. g., publicidade que decorre dos locais onde são feitos filmes), mas existem razões muito objectivas, que são fáceis de explicar (e. g., redução do preço, evitar locais de catástrofes ou de terrorismo).

O estudo do grau de satisfação do cliente, a partir de inquéritos qualitativos e quantitativos, afigura-se como recomendável, se considerarmos o contributo de Moisset (1999: 115): **“Deixar partir clientes satisfeitos é essencial; deixar partir clientes descontentes é perigoso. Diz-se sempre que um cliente descontente fala disso a 12-15 pessoas e que um cliente satisfeito fala a quatro”**. Assim, a *AFIT-Agence Française d’Ingénierie Touristique* reúne com todos os operadores turísticos de qualquer estância para lhes falar das necessidades do cliente. Para estudar a motivação (Jamal *et al.*, 1999: 144-147), importa considerar os factores sócio-demográficos e as circunstâncias da vida do turista, nomeadamente a *idade, o sexo e o ciclo de vida da família*. Na idade, é de salientar o mercado senior, sempre crescente, os turistas com origem nos climas frios (*“snowbirds”*) e os viajantes, ainda jovens, com recursos limitados; no que concerne ao sexo feminino, as mulheres tendem a viajar cada vez mais, como mulheres de negócios ou como resposta a necessidades da vida moderna; finalmente, o ciclo de vida da família inclui as diversas etapas desde o bebé, ainda de berço, num carrinho, até ao idoso e deficiente, em cadeira de rodas. Assim, de acordo com Lawson (Cf. Jamal *et al.*, 1999: 147), podem ser definidos vários estádios do ciclo de vida da família com os respectivos padrões de consumo. Esta perspectiva é relevante na óptica de marketing.

Embora se afirme com frequência que, na era da globalização, todos os habitantes do Planeta procuram bens e serviços idênticos (e. g., marcas ROLEX, Coca Cola, viagens, etc.), não existe o “consumidor global”, porque “o que os consumidores fazem depende da sua cultura nacional” (Cf. Hofstede, em entrevista concedida ao *Expresso* de 1 de Fevereiro de 2003). Kim e Lee (2000) constataram que **os turistas anglo-americanos, expressam,**

nas suas atitudes, elevado individualismo, enquanto os turistas japoneses expressam elevado colectivismo. Uma análise da motivação do turista, em termos das suas preferências, remete-nos para 4 dicotomias: dependência *versus* autonomia; actividade *versus* relaxe; ordem *versus* desordem; e, familiaridade *versus* novidade (McIntosh & Goeldner, Cf. Kim e Lee, 2000: 156-157). O entendimento destas dicotomias ajudará a oferta a ajustar-se melhor à procura, se considerarmos que o cidadão do século XXI tem necessidades culturais e de conforto diferentes das do cidadão dos anos sessenta do século passado.

4.3.2. A segmentação de mercados

A identificação de um segmento foi tratada por Sancho *et al.* (1998: 299), que afirmam que um segmento de mercado é “mensurável” (quantificável); “substancial” (no seu tamanho); “acessível” (“facilmente localizável e alcançável”); “justificável” (diferente de outros, em termos funcionais); “duradouro” (a médio prazo); e “competitivo” (“permite a criação de produtos rentáveis para a organização”). A escolha de critérios para definirmos um segmento de mercado, na nossa perspectiva, depende daquilo que pretendemos demonstrar e que nos leva a segmentar os clientes ou os elementos da amostra. Uma classificação dos turistas em grupos homogéneos obedece a diversos critérios, tais como: as razões da escolha de um destino, o planeamento da viagem, o nível sócio-económico e cultural dos turistas, a experiência dos turistas em viajar, o período do ano da visita, a duração da estadia, situação familiar (idade do casal, com ou sem crianças), entre outros.

De acordo com o *BTA Country Profiles (1994-1995)*, **existem nos Estados Unidos da América 5 segmentos de mercado**, designados por: (1) os que tentam enriquecer a sua vida através de viagens; (2) os que procuram sol; (3) os que brilham (“*Glitter*”); (4) os que preferem sentir segurança nas suas viagens de lazer; e (5) os viajantes sazonais. (Cf. Vellas e Becherel, 1999: 62-63). Cabe às empresas e às Organizações Nacionais de Turismo ajustarem-se a estes segmentos. Segundo estes autores, são utilizadas como técnicas de segmentação, a análise de *clusters*, a segmentação percentual e o *data-mining*. Entendemos que a análise factorial poderá também ser utilizada com técnica de segmentação (ver Capítulo 11).

Lehto *et al.* (2001) estudaram as motivações e preferências dos segmentos por idade e sexo, tendo usado a análise de *clusters* e a ANOVA. Na ANOVA foram comparadas as médias (diferenças de médias), por sexo, relativamente aos seguintes grupos de **ítems psicográficos**: “cultural, património e povo”; “natureza e ao ar livre e entretenimento”; “infra-

estruturas, serviços e utilidades”; e “estilo de viagem e valor” (*id. Ibid:* 63). Na análise de *clusters* foram consideradas os seguintes **grupos de actividades**: “alimentação e alojamento”; “artes, cultura e povo”; “actividades orientadas para a natureza”; “actividades na cidade”; e “demografia e estilo de viagem”. Por seu turno, Thompson *et al.* (2002) estudaram o tempo de lazer na meia-idade com uma amostra de 734 elementos, na **Nova Zelândia**, tendo constatado que apenas 9,4 % dos inquiridos passam a maior parte do seu tempo em lazer. Estes autores correlacionam o tempo de lazer com os níveis de educação e de rendimento e a origem étnica. Embora possamos admitir que os turistas na meia-idade tenham menos disponibilidade de tempo para actividades de lazer, reconhecemos no entanto que este segmento interessa às empresas, por dispor de níveis de rendimento elevados.

A segmentação de mercados poderá ser considerado o primeiro passo necessário à gestão do marketing. Kotler (Cf. Sancho *et al.*: 1998: 286-287) inventariou **30 variáveis principais para a segmentação de mercados**, agrupadas em variáveis geográficas (*região, condado, tamanho da cidade, densidade e clima*), variáveis demográficas (*idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, rendimentos, ocupação, educação, religião, raça, nacionalidade e classe social*), variáveis psicográficas (*impulsividade, gregarismo, autonomia, conservadorismo, autoritarismo, dotes de mando e aspirações*) e variáveis de comportamento de compra (*índice de consumo, nível de disposição, vantagens que procura, finalidade de uso, lealdade à marca e sensibilidade ao factor comercial*). Esta perspectiva afigura-se ampla e poderá ser adaptada ao turismo.

Krippendorf (1971: 68-69), citando Schmidhauser, apresenta 7 critérios sociológicos e 21 critérios de comportamento turístico (hábitos de viagem) para estudar a segmentação e implementar a estratégia de marketing turístico. Krippendorf, com os critérios acima expostos ou outros critérios que possamos imaginar, pretende dividir a procura potencial em grupos de consumidores. Kirdar (1997: 6), para justificar a existência de segmentos, cita McDonald do seguinte modo:

“(…) é claramente não económico fazer produtos únicos para as necessidades dos indivíduos, excepto em circunstâncias não usuais. Consequentemente os produtos são feitos para agradar a grupos de consumidores que partilham aproximadamente as mesmas necessidades”. Kirdar (1997: 8) cita Smith, que, em 1956, definiu o conceito de segmentação de mercado, como se segue: “a segmentação é baseada nos desenvolvimentos ou no lado da procura do mercado e representa um ajustamento racional e mais preciso do produto e do esforço do mercado aos requisitos do consumidor ou do utilizador. Na linguagem dos economistas, a segmentação é desagregadora nos seus

efeitos e tende a conferir reconhecimento a várias classes da procura, onde dantes só uma categoria era reconhecida”. O reconhecimento desta realidade, pela ausência de uma categoria única de consumidores, leva as empresas a fazer escolhas acerca dos mercados que quer servir.

Para Cooper *et al.* (1998: 488), enquanto no passado a segmentação de mercados obedecia essencialmente a critérios geográficos e demográficos, na actualidade é dada prioridade, na segmentação, a critérios psicográficos e comportamentais. Num contexto em que o cliente é mais exigente, importa estudar as necessidades de grupos restritos, que procuram satisfazer necessidades muito especiais, que se prendem com novos estilos de vida e valores. Estas necessidades poderão corresponder a uma maior exigência. Por outro lado, Middleton e Clarke (2001) observam que os destinos percebidos, pelos consumidores, estão associados aos preços, os quais são símbolos de estatuto social, o que nos remete para a necessidade de diferenciar o nosso produto.

4.3.3. Os novos comportamentos dos turistas, enquanto consumidores

A discussão do conceito de segmento de mercado não obriga à formação de segmentos rígidos segundo critérios previamente estabelecidos. Cooper e Lewis (2001: 319) caracterizam os novos comportamentos dos turistas, enquanto consumidores, do seguinte modo:

- “Procuram melhor serviço.
- São mais educados e podem procurar produtos que têm um elemento de educação e informação – às vezes conhecido por *edutainment*.
- Estão mais conscientes em termos ambientais e podem procurar operadores turísticos, alojamentos e destinos preocupados com a preservação do ambiente.
- Têm maior mobilidade.
- As mulheres dispõem de um maior rendimento disponível.
- Estão preparados para gastar mais do seu rendimento disponível em viagens.
- São mais críticos e mais dispostos a expressar a sua insatisfação.
- Comparam mais os vendedores, quando o preço é uma questão a analisar.
- Optam por férias mais curtas com um horizonte de planeamento mais reduzido.
- Procuram produtos que são mais baseados em actividades do que produtos passivos.
- Pretendem pacotes turísticos individualizados, que resultam de uma maior segmentação de mercado.

- Procuram valor para o seu dinheiro, incluindo o tempo gasto no planeamento e na viagem.
- Assim, eles podem ser incluídos em mais de um segmento de mercado pre-definido”. Deste modo, nestas características ressaltam variáveis da procura que não podem ser ignoradas pela oferta, tais como: qualidade, educação, ambiente, mobilidade, segmento sexo feminino, rendimento disponível, reclamações, preços, prazo de reservas, produtos turísticos activos, pacotes individualizados, valorização do dinheiro e consumidor ‘polisegmentado’.

Mas Cooper e Lewis (2001: 318-320) aprofundam o mercado de lazer em 4 grupos: *seniors/mature*, *baby boomers*, *geração X* e *geração Y*.

1.O **segmento *seniors/mature*** (nascidos antes de 1946) – Com idades a partir dos 55 anos, estes consumidores dispõem de elevados rendimentos e muitos ainda procuram satisfazer muitas necessidades e desejos dos jovens. Eles trabalharam duramente nos seus empregos e estão agora activos, com energia, felizes e cheios de esperança. Estes consumidores, embora procurem canais de distribuição tradicionais, procuram no entanto pontos de venda que ofereçam serviços personalizados e uma ligação social.

2.O **segmento *baby boomers*** (nascidos entre 1946 e 1964) – É a geração mais ocupada, com elevados níveis de educação e rendimento, o que implica ênfase na qualidade e no valor. Em termos demográficos, é o grupo que mais consome lazer na história. Os seus membros mais velhos entraram na etapa do ninho vazio do seu ciclo de vida familiar, podendo assim gastar mais tempo livre e dinheiro consigo próprios. Preferem as viagens de aventura, equipamentos de lazer (veículos, campismo com conforto) e valorizam os serviços pessoais mais do que as informações obtidas a partir de uma fonte impessoal. Deste modo, preferem os canais de distribuição convencionais aos que usam as novas tecnologias.

3.**Geração X** (nascidos entre 1965 e 1976) – São estudantes ou executivos jovens que, de acordo com Assael (Cf. Cooper e Lewis, 2001: 319), são descritos como “mais multiculturais, de inteligência média, orientados para as tecnologias e cínicos acerca do seu futuro, do que os *baby boomers*”. Trata-se de um grupo com baixo poder de compra e com uma taxa de poupança mínima. Em termos do uso das novas tecnologias, esta geração prefere usar os novos canais de distribuição, fazendo reservas e compras na Internet. Quando são estudantes universitários, estes jovens viajam pela Europa com uma mochila pelas costas para visitar um grande número de países num curto período de tempo.

4.**Geração Y** (nascidos após 1977) – São os filhos dos *baby boomers* que têm influência nas escolhas das férias da sua família. Cresceram a usar a Internet e os entretenimentos de multimédia, tendo-se tornado a geração mais sofisticada – “possivelmente mais inteligente,

materialista e autoconfiante do que os seus pais” (Cooper e Lewis, 2001: 320). Sendo a geração *dot com*, estes jovens poderão determinar as grandes mudanças nos canais de distribuição, iniciadas pelos seus pais.

As 4 gerações acima apresentadas terão de ser analisadas, pelas empresas, em termos estratégicos por forma a que, ao longo do ano, as taxas de ocupação hoteleira e o nível de actividade dos restantes subsistemas do sistema turístico permitam obter, com alguma regularidade (combatendo a sazonalidade) um nível de receitas satisfatório, sem baixar demasiado os preços.

4.3.4. Individualização versus estandardização

Sundbo (2002) demonstra que, na Dinamarca, cada vez mais existe a preferência dos serviços pela individualização (“*customisation*”) e cada vez menos se prefere a estandardização (“*standardisation*”). Estamos perante um dilema da teoria económica. Podemos ainda acrescentar a produção segundo a modulização (“*modulisation*”), ou seja, “os elementos do produto estandardizado são combinados para cada cliente individual” (Sundbo, 2002: 108). Para este autor, as vantagens da estandardização dos serviços das empresas são a “satisfação do cliente (...), a qualidade alcançada com zero defeitos, a facilidade em controlar os custos, as boas possibilidades de aumentar a produtividade e a inovação pode ser sistematizada (...)” (*id.*, *ibid.*,: 98). No entanto, este autor salienta as vantagens da “*customisation*”, a saber: “satisfação do consumidor (...); garantias da qualidade como qualidade de serviço percebida (...); boas possibilidades para aumentar o preço; facilidade de expandir o número de horas de trabalho (...); inovação de acordo com a proximidade com o cliente (...)”. (Sundbo, 2002: 100). A produção individualizada, tal como a produção em módulo, segundo este autor, apresentam elevada dinâmica, em contraste com a produção artesanal e com a produção em massa, estandardizada, que apresentam baixa dinâmica. Nas empresas do sector do turismo, na nossa perspectiva, deve prevalecer a lógica de prestação de um serviço de qualidade, com forte componente de intangibilidade, sem ignorar que num grupo de 30 turistas pode haver preferências muito distintas para satisfazer e que muitos turistas preferem um tratamento mais personalizado.

4.3.5. As componentes e a construção da imagem de um destino turístico

Chen *et al.* (2001) realizaram questionários para estudar a **percepção que os noruegueses têm dos hotéis dos Estados Unidos da América**. Foram estudados, nesta

investigação, os seguintes 15 atributos de imagem dos hotéis americanos: “Facilidades disponíveis nos quartos; inexistência de barreira linguística; padrões de serviço consistentes; amizade dos empregados; disponibilidade de serviços de quartos; elevado nível de limpeza; um lugar seguro para estar; empregados qualificados; conveniente localização; disponibilidade de facilidades fora dos quartos; quarto de hóspedes espaçoso; disponibilidade dos serviços de pessoal; disponibilidade da recepção; ambiente sossegado e calmo; e amigos do ambiente” (Chen *et al.*, 2001: 3). Esta investigação alerta para as novas necessidades dos turistas, que esperam satisfazer necessidades que ultrapassem o simples critério do número de estrelas do hotel.

Konecnik (2002) estudou a **imagem do destino Eslovénia, como possível fonte de vantagem competitiva**, tendo abordado 119 especialistas em turismo. Konecnick (2002: 9-10) inventariou algumas componentes de imagem de um país que poderiam ser evidenciadas na promoção da imagem do destino Portugal, tais como: *boa aplicação para o dinheiro; belas atracções naturais; bom clima; atracções culturais interessantes; alojamento adequado; gastronomia; vinhos; grandes praias; qualidade da infra-estrutura; segurança; atracções históricas interessantes; ambiente não poluído e não deteriorado; boa vida nocturna e entretenimento; padrão de higiene e limpeza; montanhas e lagos interessantes; ampla variedade de actividades recreativas; oportunidades para aventuras; ampla variedade de restaurantes e bares; beleza das cidades; beleza das paisagens verdes; modernos resorts para a saúde; eventos tradicionais; e povo interessante e amigável*. Uma aposta nestas componentes de imagem poderá fazer da Eslovénia um importante destino concorrente de Portugal. É necessário reforçar as componentes positivas da imagem do destino Portugal. Tratando-se de um destino com uma superfície reduzida, poderá no entanto oferecer um portfólio diversificado de produtos, se considerarmos a variedade das diversas regiões ao nível da oferta (ver Capítulo 11).

Conclusões do Capítulo 4

A procura turística é determinada por vários factores, cabendo às empresas e às Organizações Nacionais de Turismo a missão de estimular a procura, particularmente em situações de conjuntura desfavorável. Não basta esperar que os turistas escolham espontaneamente um determinado destino turístico, porque existe um grande número de variáveis que irão determinar a escolha dos turistas por um determinado destino. Assim, impõe-se a necessidade de se definirem objectivos para a política de turismo e de se traçarem as estratégias de marketing com o propósito de atrair os turistas, que melhor

servem os objectivos da política de turismo, previamente traçada. O marketing, enquanto ciência e técnica modernas, poderá ajudar os vários intervenientes da indústria turística a criar uma imagem dos seus negócios que responda com eficácia às novas necessidades dos clientes, numa perspectiva de marketing estratégico. Os novos consumidores procuram satisfazer necessidades através de serviços que lhe são previamente vendidos, havendo o risco destas necessidades não serem satisfeitas de acordo com os critérios e a percepção do turista. Cabe à indústria do turismo recorrer a estudos que lhe permitam entender quais são os mercados potenciais em que deve apostar, em face das muitas variáveis que intervêm no processo de tomada de decisão do cliente final e dos intermediários, em relação à compra.

O marketing de massas deu lugar à segmentação dos mercados e esta deu lugar ao marketing de nicho, ao *marketing individualizado* e ao posicionamento do produto. A nossa postura situa-se no domínio do marketing estratégico, face aos novos comportamentos dos consumidores, cujas necessidades e motivações tendem a mudar.

Os turistas poderão ter muitas razões para escolher determinados destinos turísticos, para as suas viagens, a partir da imagem que existe acerca desses destinos. Mas o marketing não pode ser a única solução para a fraca atractividade de alguns destinos turísticos. Os turistas experientes e seniors irão repetir viagens em relação às quais guardam recordações positivas e recomendarão apenas essas viagens aos seus familiares e amigos. Cada vez mais os turistas apreciam as actividades ao ar livre em dias de sol, embora alguns segmentos tenham preferência por compras em centros comerciais. Os destinos turísticos terão de apresentar uma oferta integrada que responda a necessidades distintas do consumidor individual: sol e praia, repouso, eventos, cultura, desporto, cuidados de saúde, aventura, gastronomia, conforto, paisagens únicas, turismo activo, entre outras. As variáveis que determinam a procura turística de um destino tendem a evoluir no sentido da imprevisibilidade, à medida que os segmentos de mercado procuram serviços com uma elevada relação qualidade/preço. Estes turistas são exigentes e pretendem obter valor para o seu dinheiro gasto (custo da viagem).

As grandes marcas internacionais apostam no marketing para dar maior segurança ao cliente, que identifica a notoriedade de uma marca mundialmente conhecida. A oferta global procura responder ao consumidor “polisegmentado”, embora devam ser estudadas as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e as variáveis relativas ao comportamento da compra. Os comportamentos e atitudes do turista não são universais e os destinos turísticos e as empresas terão de responder a algo que falta ao turista, de acordo com o seu perfil de procura. O tradicional marketing-mix tende a incorporar outras

componentes, tais como a elaboração de pacotes, a programação, as parcerias e as pessoas (Pearce *et al.*, 2003).

Capítulo 5. A Oferta e a Competitividade dos Destinos

5.1. A Oferta

5.1.1. Introdução

O presente capítulo aborda a **oferta turística no contexto dos modelos de competitividade**. A estruturação da oferta turística ocupa um lugar central no nosso modelo teórico, através da acção das empresas e dos poderes públicos, que determinam o nível de qualidade, de conforto, de segurança e de sofisticação dos destinos turísticos, tornando-os mais atractivos e mais competitivos, face aos destinos concorrentes.

De acordo com Silva (1991: 40), “a oferta turística incorpora todo o tipo de elementos capazes de levar os consumidores a visitarem um determinado local. Nestes elementos destacam-se o transporte, as atracções e os equipamentos e serviços de apoio ao visitante”. Middleton e Clarke (2001: 11) apresentam 5 sectores fundamentais das viagens e da indústria turística: alojamento, atracções, transporte, organizadores de viagens e Organizações Nacionais de Turismo.

Embora a oferta turística seja gerida e explorada, no plano operacional, pelo sector privado, será incorrecto ignorar que a oferta turística é influenciada e controlada pelos Governos (Cooper *et al.*, 1998; Hall, 2000; Costa, 1996). Esta afirmação é uma das hipóteses a testar – especialmente a Hipótese Teórica 5 – tratada na PARTE II-TRABALHO EMPÍRICO.

Dentro do sistema turístico - que é apresentado mais adiante - alguns subsistemas exigem cuidados particulares, que os distinguem de outros sectores de actividade económica (e. g., alojamento). Neste sector, os investimentos realizados incorporam uma elevada intensidade capitalística, o período de retorno do capital é mais elevado do que nos outros sectores e “(...) só tem expressão significativa a médio e longo prazo”, o risco do investimento é elevado, são realizados investimentos iniciais avultados e não é economicamente rentável reconverter estes investimentos em equipamentos com outros fins” (Silva, 1991: 78). Assim, quando se contrói um hotel não é rentável reconverter este investimento noutra actividade económica.

No presente capítulo serão referidos os novos modelos de negócio, mais adequados ao turismo de novo tipo, em que o modelo fordista de organização deu lugar a um novo modelo de organização das actividades do turismo.

5.1.2. A nova organização

As empresas da actualidade tendem a evoluir da organização taylorista-fordista e isolada à organização inteligente, virtual e inovadora, apoiada no associativismo empresarial e nas alianças estratégicas.

Prastacos *et al.* (2002: 60) resumem as tendências das empresas actuais, propondo um novo modelo de organização a 4 níveis: **(1) estratégia** – “Da mediocridade duplicada à classe mundial pela via virtual”; **(2) estrutura** – “Do rigor formal ao suporte *Ad-hoc*”; **(3) processos** – “Dos passos sequenciais, para produzir, aos fluxos sistémicos para a criação de valor”; e **(4) capital humano** – “Das pessoas como força de trabalho às pessoas como força competitiva”. Estas mudanças convergem para o espírito da reengenharia (de Hammer e Champy), que propõe mudanças profundas, radicais e drásticas a 4 níveis: **processos empresariais, cargos e estruturas, sistemas de gestão e de avaliação e valores e crenças dos empregados** (Firmينو, 2002: 137). Defendemos uma mudança profunda a vários níveis: ao nível da *estratégia*, impõe-se uma estratégia *versus* gestão de curto prazo; no domínio da *estrutura*, defendemos a redução do número de cargos e de trabalhadores, mas mais eficácia; nos *processos*, será desejável contratar trabalhadores polivalentes e com uma visão holística do negócio; para o *capital humano*, impõe-se a necessidade de melhoria contínua, da aprendizagem constante e da prestação de serviços com qualidade, num contexto de uma sociedade utilizadora das novas tecnologias de informação e comunicação; na *cultura empresarial*, impõe-se uma mudança radical da mentalidade dos empregados, a qual reflecte os padrões culturais do nosso país. Uma nova ética empresarial poderá ajudar as empresas, como sugere Senge (2002: 52), que afirma: “a chave para as relações de longo prazo com os clientes será a nossa capacidade de ser honestos, frontais e atentos. É um jogo completamente novo, porque a maioria das pessoas tem tendência para encarar o marketing e as vendas como actividades enganosas a vários níveis”.

5.1.2.1. O comércio electrónico enquanto instrumento de gestão

Podemos destacar alguns contributos para a análise da importância do comércio electrónico, nomeadamente: McConnel e Ward-Perkins (1996) antecipam a generalização da Internet nas empresas, enquanto vantagem competitiva; Buhalis (1998) identifica as tendências que conduzem à chamada empresa virtual; Porter (2001) enquadra o papel da Internet na cadeia de valor, tendo considerado a Internet como a ferramenta disponível mais

poderosa para aumentar a eficácia operacional. Pizam (1999) e Cooper e Lewis (2001) admitem que as novas gerações ficarão totalmente dependentes da Internet; Rigby (2001) identificou a utilização das chamadas equipas virtuais, tal como Senge (2002).

Sigala *et al.* (2001: 365), citando Nolan, definem duas eras para as novas tecnologias: (1) a era do Processamento de Dados (*Data Processing - DP era*), caracterizada pela eficiência; e (2) a era das Tecnologias de Informação (*Information Technology - IT era*), caracterizada pela eficácia. A passagem da era DP para a era IT trouxe descontinuidade tecnológica; a passagem da era IT para a era em rede (*Network era*) trouxe descontinuidade organizacional. Assim, com o contributo de Mutsaers *et al.* (Cf. Sigala *et al.*, 2001: 365), foi acrescentada a 3.^a era: *the Network era*, caracterizada pela estratégia de negócios, apoio aos negócios, tecnologia, satisfação do consumidor e flexibilidade.

Sigala *et al.* (2001) observam a evolução das Tecnologias de Informação (TI) aplicáveis aos hotéis no que concerne às reservas. Citando Mochella, estes autores, identificam 4 etapas nos ciclos de investimento das novas tecnologias: (1) Central do Sistema (*System Centric*), com Centro de dados (*Data centre*), *time sharing*, mini-computador; (2) Central de PC (*PC Centric*), com Micro-computador e cliente/servidor; (3) Central em rede (*Network-Centric*), com Internet, intranet e *hardware* global; e (4) Central de conteúdo (*Content-Centric*), com virtualização e sistemas implantados (*embedded systems*) (Sigala *et al.*, 2001: 366). Esta evolução permitiu - em termos de nível de sofisticação, segundo Sigala *et al.* (2001: 370) - passar dos dados para a informação e desta para o conhecimento; no que concerne ao nível de implementação, estes autores consideram 4 etapas: (1) aumento do poder na gestão ao nível individual (*Empowered individual*); (2) grupo de trabalho automatizado (*Automated workgroup*); (3) empresa integrada; e (4) empresa estendida e em rede (*Extended networked enterprise*). Assim, é possível encarar a “*Content era*” como alavanca para as IT, enquanto vantagem estratégica. Mas esta só será praticável com base num ambiente de aprendizagem, ou seja, as empresas apostam nas pessoas e no conhecimento.

McCole (2002: 85) admite que os actuais consumidores de serviços da Internet procuram: “acesso aberto e conveniente; informação especializada em tempo real; transparência de processos; preço aceitável; escolha; e controlo de informação”. Quando se trata do problema da **confiança nas compras** por via dos vários *media*, a questão – estudada por vários autores - pode ser analisada em 10 dimensões: *disponibilidade, competência, consistência, discrição, justiça, integridade, lealdade, abertura, promessa de cumprimento e receptividade* (McCole, 2002: 82). Será relevante estudar o problema da confiança das compras *on line* utilizando o cartão de crédito.

Nysveen e Lexhagen (2001: 52) concluem que “(...) o número de serviços de valor acrescentado oferecidos nos *websites* foi usado como uma medida de qualidade de qualquer *website*”. Os consumidores têm uma percepção dos riscos associados a uma viagem programada, impondo-se a necessidade de reduzir esses riscos. Assim, como sugerem Nysveen e Lexhagen (2001: 41-44), os riscos referidos seriam reduzidos pela inclusão no *website* dos seguintes serviços de valor acrescentado:

Contacto para obter informações complementares; multimédia (e. g., o uso de imagens que revelem a atmosfera dos hotéis e restaurantes); *motor de pesquisa*, que permite conhecer as características funcionais e físicas de um produto turístico; *questões perguntadas frequentemente* (detalhadas e estruturadas); *idiomas* (os *websites* devem dispor de mais de uma língua); *links* (tendo acesso a informações que relatam as características da cultura do destino, bem como os seus restaurantes ou atracções existentes); *comunidade do cliente* (no *website* poderá ser lido o testemunho de outros turistas que já tiveram aquela experiência turística, tendo feito anteriormente a mesma viagem); *mapas* (diminuindo o “risco funcional” da viagem); *informação de suporte para a decisão* (e. g., horários dos aviões, *ferries* e comboios ou taxas de câmbio); *comparação de preços* (preços dos bilhetes das várias companhias aéreas ou dos hotéis disponíveis); *personalização* (pelo uso do nome do cliente bem como o conhecimento das suas preferências); *serviços de informações e publicidade* (e. g., informações sobre o estado do tempo); e *interfaces móveis* (em qualquer momento, mesmo durante a viagem). Perante as hesitações de um cliente, admitimos que se o agente de viagens dispõe destas informações e se as revelar ao cliente, este poderá ganhar confiança nas possibilidades oferecidas pela nova tecnologia e decidir mais facilmente sobre a escolha de um destino ou produto turístico.

Palmer e McCole (2000) reflectem sobre o comércio electrónico da hotelaria na Irlanda, tendo constatado existir baixa cooperação por parte dos vários intervenientes neste domínio. O comércio electrónico afigura-se útil como complemento das formas tradicionais de marketing. Em Portugal, impõe-se a necessidade de as empresas colaborarem neste tipo de comércio. Trata-se de adoptarem uma nova postura de encarar o marketing. Sigala (2001) estudou as estratégias de marketing pela Internet aplicadas em hotéis na Grécia. Para esta autora, a Internet dispõe da capacidade de: *interactividade em tempo real*, com as empresas e consumidores, no mercado do ciberespaço (*Marketspace*); *de conectividade* entre as organizações e dentro dos grupos de indivíduos, conduzindo ao fenómeno das externalidades em rede (“*network externalities*”); e de *convergência* “em qualquer hora e local”, permitindo “o acesso à Internet usando a rede móvel” (Sigala, 2001: 85).

Os principais grupos internacionais e nacionais estão a apostar nos *sites* e portais na *Net*, adoptando um sistema de reservas *on line*. As funções do sistema global de distribuição (GDS) - que é um “sistema informático que permite a visualização das disponibilidades, as reservas e a emissão de bilhetes” (Vialle, Cf. Sancho *et al.*, 1998) -, são agora confrontadas com a existência da divulgação do produto turístico via PC ao domicílio, graças ao uso da *Net*. Embora a evolução recente aponte para a importância crescente da Internet no negócio de turismo, o contributo de Porter (2001) merece alguma reflexão quando se discute a estratégia da empresa. Na nossa perspectiva, o uso da Internet com eficácia depende de vários factores, nomeadamente a simplicidade dos procedimentos, a rapidez de resposta ao cliente, a beleza das gravuras, relevância dos conteúdos, a pedagogia das mensagens, entre outros.

Referindo-se ao marketing directo das empresas com os seus clientes, Middleton e Clarke (2001: 313) aludem a uma “(...) forma de comunicação nos dois sentidos, usando endereços individuais dos *media*, tais como o *mail*, telefone e vendas por via da Internet”. Esta “(...) interacção é organizada através de uma única base de dados gravada de clientes actuais e potenciais, incluindo o seu perfil demográfico por regiões, o comportamento de compra do produto e as suas reacções aos diferentes meios de comunicação” (*id.*, *ibid.*: 313). Esta perspectiva ultrapassa o âmbito das tradicionais formas de venda directa. Neste contexto, os agentes de viagens – que actuam de forma indirecta como distribuidores com acesso aos sistemas - poderão estar integrados nesta lógica ou ser simplesmente dispensados pela venda directa, de acordo com as novas possibilidades do *mail* directo. Com efeito, este é um dos métodos possíveis do marketing directo, para contactar consumidores individuais. O cliente poderá dispensar o agente de viagem, na condição de estarem reunidas condições favoráveis relativas à qualidade e ao preço, ou seja, se houver transferência de valor para o cliente. Neste sentido, Cooper *et al.* (1998: 437) definem **Valor = Qualidade/Preço**, ou seja, o cliente procura um valor expresso na qualidade, mesmo que tenha de pagar um preço mais elevado.

5.1.3. O novo turismo e a necessidade de inovação

Em turismo, discute-se a **nova era do turismo ou modelo pós-fordista versus turismo fordista**, enquanto desafio da actualidade (Lafferty e Fossen, 2001; Montelobo, 2001; Fayos-Solá, 1997; Cooper *et al.*, 1993, Poon, 1989). Na actualidade, podemos salientar: as novas características e novo perfil dos turistas, que passaram a ser mais individualistas e a ter motivações sofisticadas e elevadas expectativas; as novas tecnologias utilizadas no

sector (tecnologias integradas); as novas tendências inerentes ao fenómeno turístico (segmentação e turismo personalizado); os novos modelos de gestão (inovação, gestão da capacidade ao contrário da maximização da capacidade); os novos modelos de produção (produção flexível, marketing e desenvolvimento de produtos integrados, inovação, orientação para o consumidor); o novo contexto, que questiona o turismo de massas e os seus impactos, a par da internalização das externalidades (ao contrário das externalidades incontroladas).

Segundo o modelo fordista, os consumidores são homogéneos, têm motivações básicas, não dispõem de experiência anterior e o seu poder de compra é ainda recente. O modelo é de **massificação**, com pacotes standardizados, num contexto de construção intensiva de hotéis, intervenção dos poderes públicos para promover o turismo, paz e prosperidade, regulação do transporte aéreo e outros factores ambientais, que caracterizaram uma época (Cooper *et al.*, 1993: 62).

Flagestad e Hope (2001) discutem os pontos fortes e fracos dos Países Escandinavos (Suécia, Finlândia e Noruega), os quais evidenciam dificuldades de acesso, imagem não divulgada, escuridão, dias curtos, baixa altitude das montanhas, o preço elevado; no entanto, estes destinos podem competir com Portugal e factores como o ambiente e a boa gestão dos hotéis, o povo acolhedor, a neve e uma oferta orientada para a família podem constituir uma **alternativa** ao vulgar turismo massificado.

Lafferty e Fossen (2001) levantam alguns problemas sobre a integração vertical dos grupos económicos internacionais do turismo (hotelaria, companhias aéreas, operadores turísticos, *rent-a-car*). Para este autor, enquanto as companhias aéreas adoptam um modelo de organização fordista, a indústria hoteleira adopta uma lógica pós-fordista. No entanto, em pequenas organizações, a indústria hoteleira ainda adopta uma estrutura pré-fordista. Estes autores afirmam:

“Na era pós-fordista contemporânea, a ênfase das empresas tem sido colocada nas estratégias de minimização dos custos e na maximização da linha baixa da hierarquia (*'bottom line'*), em oposição aos esquemas ambiciosos, fordistas, das operações, como na Pan Am” (Lafferty e Fossen, 2001: 19). Para estes autores, a concentração consiste em dois processos: primeiro, na forma de integração horizontal (e. g. fusões entre cadeias de hotéis); segundo, na forma de integração vertical (e.g. fusões entre cadeias de hotéis e companhias aéreas). Esta evolução leva-nos aos conceitos de sinergia e de economias de escala. A capacidade de obtenção de economias de escala está dependente de uma curva de aprendizagem e/ou de experiência no sector. Em situações de grande crescimento da empresa no sector, a opção estratégica poderá envolver uma completa verticalização. Deste

modo, o cliente (turista estrangeiro ou nacional) é utilizador dos serviços da empresa no que concerne às suas agências de viagem, à sua transportadora aérea, à sua cadeia de hotéis, aos seus meios de transporte terrestre e à organização de circuitos, aos seus casinos, ao *rent-a-car*, restaurantes e compras diversas.

Há vantagens na verticalização das actividades, nomeadamente, pela obtenção de economias de escala e de sinergias de grupo, maior influência junto das entidades oficiais, margens de lucro sem intermediários e maior influência junto do cliente, que perde poder de escolha, aumento de poder de negociação junto de fornecedores e clientes, credibilidade e prestígio acrescidos com o aumento da dimensão e constante inovação em variedade de bens e serviços oferecidos ao cliente de forma integrada, tendência para a fidelização do cliente, criação de barreiras à entrada de concorrentes que não dominam por completo a cadeia de valor, garantias nos abastecimentos ao nível da restauração e de bens essenciais, melhor integração a jusante pela via tecnológica e maior flexibilidade face à política fiscal. No entanto, admitimos que uma filosofia assente nas pequenas unidades poderá responder melhor a certos nichos de mercado, numa função complementar à dos grandes grupos internacionais. Aparentemente, trata-se de empresas subcontratadas que em nada afrontam os interesses dos grupos internacionais, ao mesmo tempo que satisfazem as necessidades de entretenimento do novo turista do século XXI.

5.1.4. Os novos modelos de negócios

A passagem do chamado *velho turismo* e para o *novo turismo* remete-nos para novos modelos de negócio, que são já uma realidade em muitas empresas e grupos económicos internacionais. Weiermair (2001: 18) apresenta 4 tipos de crescimento para as empresas do sector do turismo, que são:

1-Crescimento quantitativo: expansão da capacidade em número de camas nos destinos turísticos existentes, através de novos mercados e/ou de novas quotas de mercado, nos mercados existentes. As empresas adoptam uma estratégia global e/ou limitada de liderança pelos custos, baseada na eficiência e nas vantagens dos custos. Em termos organizacionais, as empresas adoptam preferencialmente as hierarquias, apostam na participação do capital em partes iguais (*equity capital*) e recorrem aos empréstimos bancários como forma de financiamento.

2-Crescimento quantitativo: expansão da capacidade em número de camas em novos destinos domésticos, ganhando quotas de mercado nos velhos e novos mercados/países emissores. As empresas seguem uma estratégia global de liderança pelos custos, baseada

na eficiência e nas vantagens comparativas dos custos. As empresas usam, de forma limitada, o capital de risco para financiar *joint ventures*, aquisições e/ou para novos estabelecimentos; por outro lado, recorrem aos tradicionais empréstimos bancários e apostam na participação do capital em partes iguais.

3-Crescimento qualitativo: deve-se apostar nos destinos existentes, ganhando novos grupos-alvo e aumentando a percentagem dos clientes que repetem a compra, com a ajuda da qualidade e da diferenciação do produto ou da inovação dos processos, e baseando-se no desenvolvimento estratégico das competências específicas da empresa. A empresa - embora adopte a *equity capital* e recorra aos empréstimos bancários - tende a experimentar novas formas de organização e de financiamento, para responder às mudanças nos seus planos de negócios, com “fusões, *joint ventures*, acordos de cooperação e alianças ou *franchising* com companhias estrangeiras” (Weiermair, 2001: 18).

4-Crescimento qualitativo: estratégia de expansão no plano internacional, em novos países ou destinos turísticos, em novos segmentos de clientes e/ou aumentar a percentagem dos clientes que repetem a compra. A empresa aposta estrategicamente na especificidade das suas competências e/ou no saber acerca dos mercados estrangeiros. Em termos organizacionais, verifica-se na empresa a emergência do trabalho em rede, enquanto forma de controlar e gerir os seus negócios. O seu financiamento assume as formas de empréstimos bancários e de capital de risco, e estabelecem acordos de *joint ventures* ou *venture capital*, combinados com “acordos de gestão, *licensing* ou *franchising*” (Weiermair, 2001: 18).

Em Portugal, as empresas têm vindo a evoluir das opções 1 e 2 para as opções 3 e 4 (acima referidas), mas continuam a apostar em estratégias de redução de custos, através de reestruturações e da subcontratação de actividades, que não constituem a actividade central do seu negócio. Esta abordagem, embora aplicada ao sector do turismo, poderia ser desenvolvida a partir do modelo de Greiner (Cf. Firmino, 2002). Tratando-se do novo turismo – em contraste com o velho turismo – poderemos identificar algumas diferenças, que se prendem com a evolução das estruturas dos negócios ao nível da oferta, as quais terão de responder a necessidades instáveis da procura, numa lógica global. Existe uma hierarquia nas relações de poder no sector do turismo, obrigando todas as empresas a cooperar para poderem acompanhar a lógica dos negócios em parceria. No entanto, a oferta turística, na União Europeia, ainda se apresenta fragmentada, com destaque para as pequenas empresas da hotelaria e da restauração (Weiermair, 2001: 19). Neste domínio, poderemos acrescentar:

- Em 1998, de acordo com a Eurostat, o número de camas médio, por hotel, na União Europeia, era de 48,8 camas (Weiermair, *id, ibid.*). Dados de 2000, relativamente à média dos 15 países da União Europeia, apontam para o número médio de camas por estabelecimento hoteleiro de 47 (Eurostat, Cf. INE, 2002: 4). Em 2002, este indicador situou-se em 52,3 camas por estabelecimento hoteleiro, na União Europeia (dados da Eurostat, em Dezembro de 2004).
- Em 2000 – de acordo com a Eurostat, Cf. INE, 2002: 4 - Portugal tinha 124,8 camas por estabelecimento hoteleiro, colocando-se acima da média europeia, ao lado da Dinamarca (133,3 camas por hotel), da Finlândia (116 camas por hotel), da Suécia (98,8 camas por hotel) e acima da Espanha (que tinha 80,8 camas por hotel). Em contraste com estes valores elevados, temos o Reino Unido (22,8 camas por hotel), a Irlanda (25,4 camas por hotel) e a Áustria (37,1 camas por hotel).
- Em Portugal, no ano de 2003, o número médio de camas por estabelecimento hoteleiro foi de 127, tendo o Algarve registado uma média de 222 camas por estabelecimento, contra 146 na Madeira e em Lisboa (INE, 2004 b: 15-16).

5.2. Modelos de Competitividade

5.2.1. Introdução

O presente capítulo contribuiu para a formulação das hipóteses teóricas 6 e 7 (discutidas na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO), pela apresentação e discussão do conceito de atractividade e do binómio competitividade-sustentabilidade, que resulta da análise dos modelos. A revisão bibliográfica dos modelos de competitividade, aplicáveis ao turismo, compreende os contributos dos autores apresentados no Quadro 6, com destaque para a análise da competitividade de alguns destinos turísticos e das suas variáveis.

Nos modelos de competitividade do turismo, ressaltam 3 ideias fundamentais, que são complementares entre si: (1) a atractividade de um destino; (2) a competitividade do país e dos vários destinos desse país; (3) a sustentabilidade do modelo de crescimento e a definição dos limites desse modelo, no turismo.

Quadro 6. Modelos de Competitividade

Referências	Componentes Principais
Goeldner e Ritchie (2003)	Política de turismo, competitividade e sustentabilidade
IMD (Cf. Firmino, 2002)	<i>Ranking</i> mundial da competitividade dos países

González e León (2001)	Medidas inovadoras de turismo ambiental
Weiermair (2001)	Os novos modelos de negócio que privilegiam um crescimento de tipo qualitativo, em contraste com modelos de crescimento de tipo quantitativo
Chen e Gursoy (2001)	Modelo com 17 determinantes ou variáveis independentes, que estudam a relação entre a lealdade dos turistas em relação a um destino e as suas preferências quanto a esse destino
Henshall e Roberts (Cf. Costa <i>et al.</i> , 2001)	Factores de competitividade e de atractividade da Nova Zelândia
Buhalis (2000)	Questiona os modelos de competitividade de Porter, Gilbert e Poon
Hassan (2000)	Determinantes da competitividade da indústria de turismo ambientalmente sustentável
Formica e Littlefield (2000), Herat (2002)	Indicadores de turismo sustentável
Phillips e Moutinho (2000)	Modelo <i>Strategic Planning Index</i> , para medir a eficácia dos processos de planeamento estratégico na hotelaria, utilizando 4 parâmetros: formalização, participação, sofisticação e grau de envolvimento dos vários níveis de gestão
Jamal <i>et al.</i> (1999), Formica (2000, 2002)	Capacidade de um destino atrair receita. Avaliação da competitividade de um destino
Vellas e Bécherel (1999)	Na análise PEST, para os investimentos no estrangeiro, estudam os factores que tornam o destino atractivo; modelos BCG e ciclo de vida
Sirse e Mihalic (1999)	Factores – macroeconómicos, da oferta, dos transportes, da procura e política de turismo - que influenciam a competitividade na Eslovénia, tendo identificado marcas positivas e marcas negativas
Morgan e Pritchard (1999), Chen <i>et al.</i> (2001), Konelick (2002), Moutinho (2002)	Construção da imagem competitiva
Universidade de Calgary (Cf. Sancho <i>et al.</i> , 1998), Vellas e	Competitividade do Turismo (TC) = fn (Atractivo do Destino; Gestão do Destino; Organização do Destino; Informação sobre o

Bécherel (1999)	Destino; Eficiência do Destino)
Porter (1999), Rubies (2001), Davies (2001), Jacson e Murphy (2002)	<i>Clustering</i>
Smeral (1998), Lyck (2002)	Aplicação do modelo de Diamante, de Porter, para explicar a posição competitiva de um destino turístico
Sancho <i>et al.</i> (1998)	<i>World Economic Fórum</i>
Ruschmann (1997)	Roteiro para diagnóstico turístico das localidades receptoras
Kirdar (1997)	Marketing competitivo das Organizações Nacionais de Turismo
Geli <i>et al.</i> (1997), Hobson e Essex (2001), McCool <i>et al.</i> (2001), McCool e Lime (2001)	Dificuldades de aplicação de práticas de turismo ambiental e de práticas de sustentabilidade
Geli <i>et al.</i> (1997)	Zonas de Excelência Turística
Gómez (1996), Sancho <i>et al.</i> (1998)	O <i>Plano Futures</i> de competitividade assenta em três eixos: social, económico e meio-ambiental
Kominis (Cf. Seaton <i>et al.</i> , 1995), Ruschmann (1997), Hassan (2000), Hudson e Ritchie (2001), Stabler (2001), Mc Cool <i>et al.</i> (2001), Nyberg (2001), Hobson (2001), European Parliament (2002)	Turismo ambiental e sustentabilidade
Camisón <i>et al.</i> (Cf. Seaton <i>et al.</i> , 1995)	Factores de atratividade e de competitividade do sector turístico espanhol
Poon (1989), Cooper <i>et al.</i> (1993), Fayos-Solá (1997), Palmer e McCole (2000), Sigala <i>et al.</i> (2001), Lafferty e Fossen (2001), Prastacos <i>et al.</i> (2002)	Novo turismo (novo modelo de organização pós-fordista) <i>versus</i> velho turismo (organização fordista)
Porter (1980)	Estratégias competitivas, GE, McKinsey, Shell, 5 forças

	competitivas e competitividade das nações
--	---

Fonte: Elaboração própria

Nos modelos de competitividade importa distinguir os conceitos de vantagem comparativa e de vantagem competitiva. A **vantagem comparativa** inclui o clima, montanha, a beleza da paisagem, praias atractivas, vida selvagem, disponibilidade de recursos humanos, lagos, etc.; a **vantagem competitiva** inclui as infraestruturas turísticas, qualidade de gestão, competências da força de trabalho, política governamental, meios de informação, capacidade de inovação, a forma como o país utiliza os seus recursos para obter resultados eficazes.

5.2.2. A atractividade e a competitividade em alguns países

A discussão dos conceitos e definições dos modelos de competitividade remete-nos, numa primeira etapa, para as várias definições de competitividade da União Europeia e da OCDE (Cf. Firmino, 2002). Estas definições – que colocam a tónica na elevação de rendimentos no longo prazo, no contexto dos mercados internacionais - estão associadas aos conceitos de produtividade e de estratégia, mas não devem ser confundidas (*id.*, *ibid.*). Em turismo, a estes conceitos são adicionados outros conceitos-chave, nomeadamente a *atractividade* e a *sustentabilidade*, apresentados mais adiante. O conceito de **competitividade** deverá ser entendido como “(...) a capacidade que um país tem para criar e sustentar, a longo prazo, um valor económico acrescentado em relação aos seus concorrentes” (Ritchie e Crouch, Cf. Costa *et al.*, 2001: 85). Neste âmbito, parece-nos que as perspectivas imediatistas de obter receitas, sem acautelar a sua sustentabilidade no futuro, não são recomendadas.

Formica (2002: 2) alude às medidas, mais conhecidas, para determinar o poder de **atractividade** de uma região ou destino, que são: “número de chegadas de visitantes ou número de participantes; despesas dos turistas ou receitas; duração da estadia; noites gastas pelos turistas no destino; índices de propensão para viajar; e preferências dos turistas”. Este autor propõe seis etapas para avaliar a atractividade de um destino (pelo lado da procura e da oferta): “definir a região a investigar; medir a área da unidade; inventariar os recursos da região; agrupar os recursos em factores de atracção ou categorias; avaliar as atracções; apresentar os resultados em termos regionais” (Formica: 2002: 3). No que concerne à Turquia, os seus recursos – em termos de atractividade e de competitividade - seriam agrupados pelas seguintes categorias: *factores naturais*; *factores sociais*; *factores históricos*, *actividades de recreio e compras*; e *infraestrutura, alimentação e alojamento*.

(Formica, 2002: 4). Avaliamos a atractividade de um destino a partir da análise do conjunto de factores com impacto nas escolhas dos turistas.

Costa *et al.* (2001: 97), citando Henshall e Roberts, referem factores económicos e sociais em termos de **atractividade dos mercados externos para o destino Nova Zelândia**.

Foram considerados, como *factores económicos*: dimensão do mercado; taxa de crescimento anual; *rácio* despesas domésticas/despesas internacionais; rendimento disponível *per capita*; comércio e migração; acessibilidades; e distância. Como *factores sociais*, foram referidos: estabilidade política; demografia e ciclos de vida; e sazonalidade. Estes autores inventariaram, para a Nova Zelândia, os seguintes *benefícios esperados*: “atracções culturais; segurança; história; inexistência de barreiras linguísticas; estabilidade política; beleza paisagística; aventura; sol e praia; atmosfera calma; actividades desportivas; animação passiva; ambiente não poluído; gastronomia; eventos e festivais” (*id., ibid.*: 97).

Neste estudo, para a análise dos **factores de competitividade**, foram considerados *factores económicos e factores sociais*. Nos factores económicos foram destacados: “custo da viagem, taxa de câmbio; quota de mercado do destino no mercado emissor; lugar no *ranking* dos destinos no mercado emissor; gastos promocionais por turista; e despesa diária *per capita* dos turistas” (*id., ibid.*: 86). Nos factores sociais foi evidenciada a qualidade dos serviços turísticos prestados, nomeadamente: “diversidade dos produtos/serviços disponíveis; distribuição geográfica dos produtos/serviços; competência da gestão dos produtos/serviços; qualidade geral dos serviços; produtividade da mão-de-obra; taxa de absentismo da mão-de-obra; disponibilidade sazonal dos produtos/serviços; e tecnologia utilizada” (*id., ibid.*: 86). Estes factores dependem, em larga medida, das políticas governamentais – o que é válido em qualquer país. Para estes autores, os produtos disponíveis e os benefícios oferecidos ao visitante fazem também parte dos factores de competitividade do destino turístico Nova Zelândia. A perspectiva de Henshall e Roberts está presente na **análise de alguns indicadores** (ver Capítulo 11) e poderá servir de referência às estratégias das Organizações Nacionais de Turismo (ver Capítulo 7), para tornar os destinos atractivos e competitivos, de acordo com as novas tendências da procura. À semelhança do que foi praticado em Espanha, defendemos os modelos de competitividade no turismo, que incluem uma forte componente das administrações Públicas (e. g., o *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español – Futures, 1992-1995*). O *Plan Futures* combinou três vertentes da competitividade: **as vertentes social, económica e o meio-ambiente** (Sancho *et al.*, 1998: 171-173). Gómez (1999) reflecte sobre a importância do sector do turismo, em Espanha, na 2.^a metade do século XX. De acordo com este autor, o turismo espanhol evoluiu **de uma perspectiva imediatista para uma visão de longo**

prazo. Neste contexto, Gómez (1996) evidenciou a importância do *Plan Futures*, já referido. Também Datzira-Masip (1998) reflecte sobre o modelo espanhol de intervenção do Estado no sector do turismo, no sentido de tornar a Espanha num destino turístico altamente competitivo.

Tendo como referência o exemplo do sector turístico espanhol, Camisón, Bigné e Monfort (Cf. Seaton *et al.*, 1995) estudam os factores de atractividade e de competitividade do sector turístico espanhol (e. g., em 1989, o turismo cultural apresentava elevada atractividade, mas baixa competitividade, enquanto o turismo sol e praia registava, simultaneamente, elevados valores para a atractividade e competitividade). **Um destino turístico, na nossa perspectiva, terá de oferecer um conjunto de produtos complementares e de forma integrada.** O turista da actualidade poderá procurar descanso, numa praia, mas pode procurar, igualmente, uma experiência turística que inclui – além de sol e praia - cultura, história, segurança, animação, gastronomia, desporto, jogo, parques temáticos, etc.).

Geli *et al.* (1997: 95-97) propõem as ZET – Zonas Excelência Turística, pondo em destaque a **variável território ao serviço da competitividade industrial**, em Espanha. As ZET, segundo os seus autores, pressupõem 11 linhas de actuação, que resumimos: (1) plano para a criação de um Sistema Global de Qualidade para as ZET; (2) plano para a defesa do turista como consumidor (sistema de garantias e reclamações legais); (3) plano de formação de recursos humanos; (4) plano de I&D, dando especial importância “à racionalização no uso de energia, dos recursos naturais e na utilização das tecnologias ‘verdes’” (Geli *et al.*, 2001: 96); (5) plano de património histórico, cultural e natural, segundo os critérios de sustentabilidade; (6) “plano de renovação, modernização e financiamento da planta obsoleta, de acordo com os Planos Regionais e Autonómicos de Ordenação da oferta turística” (*id. ibid.*, 96); (7) plano de “desazonalização da temporada turística” (*id. ibid.*: 96) (e. g, turismo social); (8) plano de marketing, com ética e verdade de informação; (9) plano de incentivos aos Acordos de Cooperação Empresarial ao nível dos aprovisionamentos, comercialização, financiamento e inovação; (10) plano de cooperação e colaboração a nível nacional e internacional, entre as ZET; (11) plano de informação para apoio às estratégias dos agentes económicos e sociais, a nível local e junto dos próprios turistas. A partir da análise das ZET, seleccionámos algumas ideias ou variáveis com impacto potencial no sector do turismo português, nomeadamente: a qualidade; o consumo de recursos naturais segundo critérios previamente estabelecidos; as práticas conducentes à redução da sazonalidade; e a dinamização do sector privado.

5.2.3. A discussão dos modelos de Porter, Gilbert e Poon

Em turismo, qualquer modelo é questionável, como sugere Buhalis (2000: 106-108), que desenvolve um modelo de competitividade para o marketing dos destinos turísticos, apresentando os contributos de Porter, Gilbert e Poon.

O modelo de Porter. Buhalis (2000: 106), a partir de Porter (1980), apresenta as 3 *estratégias genéricas* deste autor, que são: a *liderança pelos custos* (as organizações minimizam os seus custos, com base na produção em massa e no controlo estrito dos custos das suas principais funções empresariais); a *diferenciação* (as organizações optam pela diferenciação dos seus produtos ou serviços oferecidos, criando algo que seja percebido como sendo único em toda a indústria); e a estratégia de *foco ou enfoque* (as organizações focalizam a sua estratégia num grupo particular de compradores, num segmento de uma linha de produtos ou de mercado geográfico, alcançando a liderança pelos custos e a diferenciação do produto) (as estratégias genéricas serão discutidas, de novo, no Capítulo 7). Este modelo, de liderança pelos custos, falha no que respeita à especificidade das necessidades do turismo, especialmente no que concerne à escassez dos recursos ao nível de um destino turístico. Na hotelaria não pode haver uma reprodução infinita de produtos, segundo a estratégia de liderança pelos custos de Porter. Infelizmente, prossegue Buhalis, os recursos ambientais, naturais, arqueológicos, arquitectónicos e outros têm uma capacidade limitada para suportar a carga dos fluxos turísticos. Os recursos turísticos, uma vez destruídos, são irreparáveis, e uma estratégia deve assegurar que o uso de um recurso é limitado até ao nível em que não ameace a sua sustentabilidade no longo prazo. Logo, o modelo de Porter pode servir para as estratégias de foco (*focus*) na diferenciação e desenvolver o seu *mix* em conformidade com o que se pretende ao nível das campanhas de marketing turístico.

Alguns destinos, que estão na fase de consolidação do seu ciclo de vida, têm excedido o máximo de capacidade que esses destinos podem suportar, em termos de sustentabilidade dos seus recursos. A sua capacidade de promover produtos turísticos diferenciados tem sido também posta em perigo, tal como o superdesenvolvimento tem explorado e prejudicado os seus recursos. Isto é experimentado em alguns destinos turísticos de massas, tais como Benidorm e Costa Brava, em Espanha, ou Faliraki e Malia, na Grécia. Uma vez que os destinos alcançaram esse estágio, eles passam a ter uma escolha limitada. A maioria tenta atrair mais turismo de massas, de tal maneira que eles podem aumentar o seu lucro, em volume. No entanto, em Calvia (Mallorca) foi decidido demolir três hotéis, para aumentar as áreas frequentadas pelo público e melhorar a qualidade dos seus produtos,

definindo novas e melhores práticas, que podem ser seguidas por outras regiões (Buhalis, 2000: 106-107). Pode-se extrair de Buhalis a conclusão de que a competitividade, atingida no seu limite máximo num horizonte de curto prazo, pode destruir, de forma irreparável, um destino e inviabilizar qualquer modelo de sustentabilidade para um destino turístico.

Embora nos pareçam estimulantes as observações de Buhalis, reconhecemos que, em turismo, os modelos de Porter são fundamentais enquanto instrumentos de análise. Nos modelos de Porter figuram a *atractividade de uma indústria*, o *modelo das cinco forças competitivas* e o *modelo de competitividade das nações*. O conceito de atractividade de uma indústria – matriz da General Electric, McKinsey e Shell - é tratado por Porter (1980: 365) segundo os seguintes critérios: *tamanho, crescimento do mercado, preço, diversidade do mercado, estrutura competitiva, rentabilidade (lucro) de uma indústria, papel técnico, social, ambiental, legal e humano*. O modelo das cinco forças competitivas de Porter inclui a *entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores e o grau de rivalidade entre os concorrentes*. O modelo de competitividade das nações de Porter engloba *as condições de factores, as condições da procura, as indústrias conexas e sectores de apoio e estratégia, estrutura e rivalidade*. Estes modelos são relevantes na análise da competitividade de uma indústria ou sector.

O modelo de Gilbert. Buhalis (2000: 107) comenta a estratégia de diferenciação dos destinos com a *commodity area* e *status area*, do modelo de Gilbert. Segundo este autor, prossegue Buhalis, os destinos podem ser classificados num *continuum* entre estas duas áreas. Na *status areas* os produtos procurados são percebidos pelo mercado turístico como produtos com atributos únicos, em relação aos quais os clientes estão dispostos a pagar preços mais elevados. Estes atributos únicos podem ser genuínos ou imaginários e contribuem para o aumento da fidelização da clientela, disposta a pagar um preço mais elevado. Na *commodity area* os destinos são substituíveis, muito sensíveis ao preço e a mudanças económicas e os consumidores têm um baixo conhecimento de quaisquer benefícios ou atributos únicos desse destino. Assim, os turistas decidem visitar aquele destino em função de um preço atractivo (baixo) e os destinos são incapazes de captar turistas com elevado poder de compra. Neste modelo não se discute explicitamente a sustentabilidade dos recursos do destino. Não defendemos para Portugal um modelo assente nos pressupostos da “*commodity área*”.

Gilbert defende que os destinos devam evoluir de *commodity areas* para *status areas* para melhorar a sua imagem e aumentar a fidelização da clientela e os seus benefícios económicos. Gilbert sugere que os destinos devem diferenciar os seus produtos turísticos para alcançarem os benefícios do produto turístico único. Esta condição torna os destinos

capazes de estabelecer a sua posição no mercado internacional e atrair clientes com elevado poder de compra e fiéis aos destinos turísticos, porque os clientes apreciam os atributos únicos dos recursos e o que eles oferecem ao turista. Mas Gilbert falha quando acredita que os destinos se encontram num *continuum* entre as duas áreas e falha também quando se sabe que inicialmente alguns destinos são lançados no mercado como *status areas*, mas que evoluem posteriormente (“escorregam”) de forma gradual para as *commodity areas*. Apesar de tudo, o modelo de Gilbert correlaciona os atributos do produto com a predisposição, do cliente, de pagar e ilustra claramente que os destinos deverão escolher em que direcção devem planear e gerir os seus recursos e equipamentos (Buhalis, 2000: 107).

O modelo de Poon. De acordo com Buhalis (2000: 107-108), **Poon defende um modelo de especialização flexível, de permanente inovação.** Poon (1989: 91) admite que o “velho turismo” corresponde ao turismo dos anos 50, 60 e 70 e é caracterizado por “pacotes de férias em massa, estandardizados e rígidos, hotéis e turistas”; pelo contrário, o “novo turismo” é caracterizado por “flexibilidade, segmentação e experiências turísticas mais autênticas. É também marcado por um impulso para a organização integrada diagonalmente e pela gestão da indústria do turismo”. A essência da integração diagonal pode ser representada por $2+2=5$ (*id.*, *ibid.*: 96). Na linha do novo turismo são de salientar as potencialidades da nova tecnologia, usada por todos os elementos do sistema turístico, nomeadamente a Internet, contribuindo para o aparecimento de organizações virtuais. Estas organizações são caracterizadas “pela falta de presença física e de hierarquias reconhecíveis”, permitindo prestar serviços através de estruturas e processos que são rápidos, flexíveis e horizontais (Palmer e McCole, 2000: 2). Esta perspectiva reduz os custos inerentes à estrutura física e à burocracia, através de pequenas empresas independentes de *outsourcing*. **Admitimos que tais práticas reduzam o número de empregados com contratos permanentes, mas permitem a criação de novos empregos das empresas subcontratadas.**

No modelo de Poon, destacamos ainda as seguintes características para o futuro do turismo: customização; desregulamentação das companhias aéreas e dos serviços financeiros; os países receptores de turismo e seus governos ficam desiludidos perante os impactos negativos (custos > benefícios) do turismo de massas nos seus países; pressões ambientais; concorrência; mudança nos gostos dos consumidores no contexto das mudanças demográficas (os actuais consumidores são viajantes experientes, com novos valores, novos estilos de vida, flexíveis, independentes); protecção do consumidor; flexibilidade para tirar férias em qualquer época do ano; integração do marketing com o

desenvolvimento do produto; e a gestão assenta na rentabilidade e numa definição de preços inovadora (Cooper *et al.*, 1998: 494-495). **À luz das tendências actuais, com turistas do “velho” e do “novo turismo”, não consideramos que a dicotomia “velho turismo” versus “novo turismo”, esteja bem clara, mas o modelo de Poon contribuiu para a construção do modelo que propomos no Capítulo 8.** No nosso modelo, as estratégias orientadas para o turismo sénior ganham importância, como sugere Tarlow (2002: 4).

5.2.4. O modelo de Sirse e Mihalic

Sirse e Mihalic (1999: 37) realizaram um inquérito junto de especialistas de turismo da Eslovénia, tendo identificado, para este país as marcas positivas e as marcas negativas. As **marcas positivas** são a “hospitalidade, a segurança das pessoas, a paz e o sossego, a limpeza, o estado de qualidade do ambiente, os cuidados com as atracções naturais”; as **marcas negativas** são “o estado do tráfego local, o estado das estradas, os eventos culturais, as possibilidades de fazer compras, o entretenimento e o divertimento”.

Estes autores, citando Ritchie and Crouch, distinguem *vantagem comparativa* de *vantagem competitiva*: enquanto **a vantagem comparativa é baseada na abundância de recursos naturais de um país, a vantagem competitiva é “baseada na capacidade do país de acrescentar valor aos seus recursos** (preço de venda menos o custo de compra das matérias primas)”. Em parte, este raciocínio é aplicável à actividade turística, embora se saiba que um excesso de exploração de locais turísticos poderá conduzir a externalidades negativas (danos ambientais). A distinção entre os dois conceitos acima referidos poderá remeter-nos para reflexões que se prendem com o atraso económico dos países. Assim, um determinado país poderá dispor de abundantes recursos naturais (vantagem comparativa), mas ainda não encontrou soluções eficazes para os explorar, transformar e comercializar, acrescentando-lhes valor.

Sirse e Mihalic (1999) estudaram os múltiplos factores que influenciam a competitividade da Eslovénia. Como **vantagem competitiva primária**, foram considerados: *atractividade natural e qualidade; atractividade social; e atractividade cultural*. Como **vantagem competitiva secundária**, foram incluídos os seguintes factores: *segurança; facilidades de acesso; qualidade da alimentação e bebida; qualidade dos produtos turísticos; qualificação dos recursos humanos; qualidade do saber e instituições que operam nos serviços de turismo; qualificações na gestão do turismo; organizações governamentais e não-*

governamentais de turismo; organização da indústria de turismo; reservas de recursos humanos; e cooperação com organizações internacionais.

Neste estudo, teórico e empírico, foi feita uma avaliação da competitividade do sector turístico da Eslovénia, tendo-se considerado o contributo de De Keyser e Vanhove, segundo os quais existem 5 conjuntos de factores que condicionam a posição competitiva deste país: *factores macroeconómicos, factores da oferta, factores dos transportes, factores da procura e política de turismo.*

1. Se considerarmos os **factores macroeconómicos**, teremos: taxa de câmbio; taxa de inflação; termos de troca importações/exportações; disponibilidade de capital estrangeiro; investimento directo estrangeiro; despesas de R&D; emprego de R&D; inovações e patentes; taxa de crime; limitação à mobilidade no caso de epidemias; segurança dos turistas; e estabilidade social e política.

2. No que concerne aos **factores da oferta**, foram incluídos os seguintes factores:

a) Atracções: nascentes minerais e termais; paisagens; montanhas; número de dias de sol; temperatura; número de dias com neve; língua comum e cultura; monumentos naturais; posição e características geográficas; e herança cultural.

b) Hospedagem: restaurantes; hotéis; *taverns* e bares; e gastronomia.

c) Factores complementares: casinos; desportos de verão (golfe, ténis); e teatros.

d) Nível de preços: rácio preço/qualidade dos produtos turísticos; custos de transporte da viagem até ao destino.

e) Oferta de mão-de-obra: Experiências internacionais; Nível das competências profissionais; Nível de educação; e Trabalho e hábitos de trabalho.

f) Infra-estrutura: telecomunicações; urbanização; infra-estrutura de transporte e tráfego; oferta de energia eléctrica; oferta de água; cuidados e tratamento médicos; estações de combustíveis; farmácias; serviços pessoais (cabeleireiros,...).

3. Foram também considerados três **factores de transportes**: infra-estrutura de transporte e tráfego (acima referido); proximidade geográfica dos mercados; e proximidade de tempo dos mercados.

4. Relativamente aos factores da **procura**, foram evidenciados os quatro seguintes: procura turística dos países europeus; rendimento disponível dos países europeus; despesas para actividades de lazer; e nível de preço/custo.

5. Finalmente, foram seleccionados as **políticas de turismo**, nos seguintes domínios:

- *Estatísticas e análise*: estatísticas de turismo; análise qualitativa de turismo; análise de satisfação dos turistas; e previsões de turismo.

- *Educação e treino*: educação em turismo e programas de treino; nível das capacidades e comportamento dos empregados em turismo; programas de treino especiais; programas de desenvolvimento de produtos e serviços turísticos; e programas de treino especiais para períodos não sazonais.
- *Turismo e população local*: aceitação dos turistas pela população local; informação das relações turistas/habitantes; e programas para incorporar o local no turismo.
- *Promoção do turismo* (e. g., imagem do destino, informação turística) e outros aspectos a considerar (e. g., vistos, eficiência do Ministério do Turismo, legislação, protecção do consumidor/turista).

Nas **recomendações**, Sirse e Mihalic (1999: 46) propõem apoios estatais ao investimento, nos seguintes programas: infraestruturas; promoção; actividades de educação e treino; projectos de I&D; hotelaria; telecomunicações, sistemas de reservas e sistemas de informação; desenvolvimento de novos programas turísticos e de novos produtos turísticos; cooperação internacional com as associações globais e de negócios; e cooperação intensa com a União Europeia, nomeadamente fazendo uso do Instrumento Europeu para as Políticas Estruturais de Pré-Adesão e, mais tarde, dos *Fundos Estruturais Europeus*.

A estratégia deve assentar no desenvolvimento de um número limitado de produtos, altamente especializados e com elevada qualidade dos serviços; recomenda-se uma análise de *clusters* desde que acompanhada por um desenvolvimento de produtos e serviços e outras actividades turísticas.

Impõe-se a necessidade de uma estratégia de marketing apropriada, com a selecção de “mercados-alvo, marketing de nichos e actividades promocionais activas. A promoção da imagem geral cabe ao Estado, enquanto a eficiência do marketing do produto e da promoção são objectivos das regiões e das empresas” (*id.*, *ibid.*: 46). Esta perspectiva parece ser idêntica à de Portugal, no que concerne à promoção, embora a Eslovénia seja um país independente apenas desde 1991 (no passado, integrava a Jugoslávia).

5.2.5. O modelo de diagnóstico turístico de Ruschmann

À semelhança de Sirse e Mihalic, Ruschmann (1997: 185-195) construiu um modelo de diagnóstico – que também poderia ser designado **por inventário de recursos turísticos** – dividido em três partes: *caracterização geral*, *aspectos turísticos* e *análise/avaliação*.

Na **caracterização geral** foram considerados variáveis como: a área geográfica; os aspectos históricos e a administração (organização política e social) e os aspectos sócio-

económicos (demografia, condições de vida, economia, impostos, ocupação e uso do solo, legislação e infra-estrutura básica).

Nos **aspectos turísticos**, esta autora incluiu as condições naturais (geologia, geomorfologia, solos, clima, vegetação, fauna silvestre, recursos hídricos e paisagem) os recursos culturais (arqueologia, monumentos históricos, folclore/tradição/hábitos de vida, manifestações artísticas, ciência e tecnologia e eventos/festas), a infra-estrutura turística (alojamento, alimentação e bebidas, entretenimentos, condicionamento físico/saúde, agências e outros serviços), os recursos humanos para o turismo, o turismo receptor (*incoming*) e turismo o emissor (*outgoing*).

Na **análise/avaliação turística**, Ruschmann propõe a análise SWOT. Embora menos estruturado que o modelo de Sirce e Mihalic, o modelo de diagnóstico de Ruschmann (1997) sugere um grande número de variáveis, que são necessárias ao planeamento do turismo e à definição de uma política de promoção dos destinos turísticos.

5.2.6. A política económica para a competitividade e sustentabilidade de um destino

Goeldner e Ritchie (2003: 413) sustentam que uma política de turismo formal, a nível nacional, incluiu: *desenvolvimento sócio-económico da região de destino; tipo de destino; impostos; fontes de financiamento do sector; a natureza, direcção e manutenção do produto; transportes e infra-estruturas; regulamentações para os vários intervenientes; protecção do ambiente; imagem da indústria, credibilidade; relações com a comunidade; recursos humanos e oferta de trabalho; sindicatos e legislação laboral; tecnologia; marketing; e normas para os turistas* (Goeldner e Ritchie, 2003: 415) (esta abordagem tem continuação no Capítulo 6). Estes autores observam que a **competitividade de um destino** engloba os seguintes elementos de gestão: “marketing; gestão financeira; gestão das operações; gestão de recursos humanos; gestão da informação; gestão da organização; planeamento estratégico; gestão do projecto/desenvolvimento” (*id.*, *ibid.*: 418). No que respeita à **sustentabilidade**, Goeldner e Ritchie (2003: 418) incluem: “gestão do lixo; gestão da qualidade da água; gestão da qualidade do ar; gestão da vida selvagem; gestão das florestas/plantas; gestão dos visitantes; gestão dos residentes/comunidade; integridade comemorativa; reciclagem; protecção do local”. **O binómio da competitividade/sustentabilidade deve compreender as vertentes micro e macroeconómica, com preocupações ambientais, tendo o Estado um papel orientador (e não de mero observador).**

5.2.7. Turismo e ambiente

5.2.7.1. O turismo sustentável

No contexto do novo turismo surgem as práticas do turismo sustentável. Hobson e Essex (2001: 142-143), tendo constatado a existência de **barreiras** de tempo, de custo e de especialização, na aplicação destas práticas, inventariaram, no entanto, os seguintes benefícios: *melhores expectativas para o negócio, poupanças nas despesas, melhoria da imagem, novos clientes, aumento da percepção do cliente e aumento da protecção ambiental*. Como dificuldades percebidas, estes autores apresentaram 7, a saber: *custos financeiros iniciais, tempo e energia, oposição dos consumidores, oposição do pessoal, restrições exteriores relativas às operações do negócio, falta de informação e de apoio e desinteresse no conceito de sustentabilidade*.

O estudo desenvolvido, no Reino Unido, por Hobson e Essex (2001: 144) permite constatar que os gestores entendem as práticas de sustentabilidade, na preservação de curto prazo da indústria de turismo, em termos económicos, e do volume de visitantes, em vez de ser associado a temas do ambiente. A tendência para o entendimento que preserva os interesses imediatistas da indústria e dos países, receando o fundamentalismo ambiental, conduz a um ciclo vicioso sem solução aparente.

Hobson e Essex (2001), socorrendo-se do *Brundtland Report*, definem **desenvolvimento sustentado** como “o desenvolvimento que vai ao encontro das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas próprias necessidades” (Hobson e Essex, 2001: 2). Esta definição é semelhante à da Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento (Cf. Ruschmann, 1997: 10). Tal perspectiva permite-nos questionar a tendência para o crescimento de complexos turísticos sem acautelar a beleza natural dos destinos. Parece relevante, como sublinham Hobson e Essex (2001), que a percepção dos operadores turísticos poderá ser decisiva – porque negociam com os hoteleiros –, contribuindo para a melhoria da oferta turística numa perspectiva de médio e longo prazo. No entanto, existe um dilema na escolha entre qualidade/sustentabilidade e preço baixo: as empresas não poderão oferecer produtos e serviços de elevada qualidade aos turistas, quando estes pagam por um hotel de 5 estrelas um preço ao nível de 3 estrelas. Por outro lado, se o destino entrar em declínio – porque perdeu competitividade e atractividade.–, os operadores turísticos, provavelmente, deslocalizarão as suas actividades para outros destinos, que irão promover como mais atractivos e vantajosos para o cliente. Assim, cabe ao Estado e aos agentes do sector privado (filiais em associações) definir limites para a capacidade de carga de um destino

ou para a viabilidade de certos projectos ameaçadores para o destino, num horizonte de 20 ou 30 anos. Mas esta recomendação, formalmente correcta, torna-se difícil de cumprir, pelo menos, por 4 razões:

1.Os operadores turísticos ganharam poder negocial graças ao seu crescente poder por via da concentração horizontal (os grandes operadores compram os pequenos operadores), obrigando os hoteleiros a sujeitar-se ao poder oligopolístico destes operadores. Existem, no entanto, excepções, quando um grupo hoteleiro detém um forte grupo de operadores turísticos e agentes de viagens;

2.Os grandes hotéis, com um número de camas em torno de 500, precisam de garantir uma taxa de ocupação próxima dos 90%, o que só será possível pela contratação, em grande escala, com estes operadores (e. g., o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter é aplicável neste contexto);

3.A cultura empresarial de um boa parte dos nossos empresários e gestores assenta numa lógica de curto prazo, e um número de camas excessivo e de baixa qualidade, fará baixar o preço médio dos quartos dos hotéis.

4.Como sugerem Hobson e Essex (2001), pode haver um conflito entre uma oferta turística de luxo e as práticas do turismo sustentável (e.g., o consumo de água e a conservação de energia podem reduzir o conforto e o divertimento do turista). Por outro lado, como aludem estes autores, **existe o risco dos hotéis adoptarem práticas de turismo sustentável apenas para reduzir custos e não para proteger o ambiente**. Parece evidente que, segundo estes autores, é frequente - aquando da introdução das práticas de turismo sustentável -, os cuidados com o ambiente serem menos importantes do que os cuidados com a saúde, a segurança, a qualidade, os custos ou com o cliente. Mesmo que os clientes desejem estas novas práticas de turismo sustentável, é duvidoso que estejam dispostos a pagar mais por isso. Colocamos, no entanto, algumas reservas, quando Hobson e Essex (2001) associam as práticas de sustentabilidade a grandes grupos e grandes empresas, excluindo as pequenas empresas destas práticas, porque estas empresas não estão interessadas e não dispõem nem de recursos nem de tempo. Se houvesse alguns apoios financeiros estatais, a estas empresas, talvez estas iniciativas tivessem um forte efeito de demonstração junto do tecido empresarial, em geral.

Importa referir os princípios para o desenvolvimento do turismo sustentável, segundo o WTTC, e o conflito ambiente/turismo. A partir da Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, o WTTC, em 1995, definiu 12 princípios para o desenvolvimento do turismo sustentável, que resumimos (Cooper *et al.*, 1998: 143): *(1) o turismo deve proporcionar às pessoas uma vida saudável, produtiva e em equilíbrio com a natureza; (2) o*

ecossistema do Planeta deve ser conservado e restaurado com o contributo do turismo; (3) o turismo deve assentar num modelo de sustentabilidade ao nível da produção e do consumo; (4) deve ser promovido um sistema económico internacional aberto ao comércio e às viagens e turismo, numa base de sustentabilidade; (5) existe interdependência entre viagens e turismo, paz, desenvolvimento e protecção do ambiente; (6) o proteccionismo deve ser evitado na indústria de viagens e turismo; (7) o desenvolvimento do turismo implica a protecção do ambiente; (8) participação da população receptora no planeamento das actividades dos destinos turísticos; (9) necessidade de informar todo o mundo sobre os perigos dos desastres naturais, com impactos no turismo; (10) o turismo deve promover a criação de empregos para as mulheres e povos nativos; (11) respeito pelos povos nativos; (12) cumprimento de leis internacionais de protecção do ambiente. Esta visão é semelhante a um código de ética para o turismo, mas as divergências começam logo na definição da sustentabilidade.

Actualmente o conceito de desenvolvimento sustentável remete-nos para um envolvimento activo dos governos, poderes locais, organizações internacionais, empresários, dirigentes sindicais, agricultores, jovens, organizações ambientalistas e outras organizações não governamentais. São tidas como prioritárias, questões como: (1) acesso à água e a garantia de saneamento básico (sem esta condição prévia o turismo não oferece serviços de qualidade); (2) respeito pela biodiversidade (flora e fauna), enquanto condição necessária às novas formas de turismo (e. g., turismo activo e de natureza); (3) o aquecimento do Planeta, por via do efeito de estufa, e a necessidade de repensar os novos modelos de desenvolvimento económico, que garantam o reequilíbrio ambiental; (4) a promoção e adopção das energias renováveis, que são já uma realidade em muitos países; (5) o combate ao atraso económico e social, sem destruir o potencial turístico, que em muitos casos se afigura como um desígnio nacional; e (6) medidas preventivas e correctoras da degradação ambiental.

Guerreiro (2002: 7), referindo-se ao conflito ambiente/turismo existente em Portugal (desde finais dos anos 70 e princípios dos anos 80 do século passado), aponta vários **“pecados do turismo vistos pelo ambiente”**, nomeadamente: “urbanizações turísticas, unidades hoteleiras, golfes e respectiva componente urbanística em cima de solos agrícolas, falésias, dunas arenosas, faixa de protecção costeira (...); densidades urbanísticas e de carga desproporcionadas, por vezes multiplicando várias vezes a população autóctene sem a necessária infraestruturação (...); desrespeito da capacidade de carga dos sistemas naturais de suporte (...); choque paisagístico com infraestruturas hoteleiras totalmente desenquadradas do valor da paisagem natural; consumo imoderado de recursos naturais,

nomeadamente água, e ausência de critérios ambientais; carga humana incomportável em muitos sistemas urbanos e naturais (...) com consequente ruptura dos sistemas; infraestruturas de desporto e lazer em zonas de elevada sensibilidade ecológica protegidas por Convenções Internacionais; acessibilidades frequentemente violando normas básicas de planeamento (...); omissão da responsabilidade do enquadramento paisagístico e envolventes; etc.” Esta realidade tende a agravar-se se não houver uma oposição firme dos poderes locais.

5.2.7.2. O turismo sustentável, o ecoturismo e o turismo ambiental

Ceballos-Lascurain (Cf. Herat, 2002: 78) define ecoturismo do seguinte modo: “turismo que envolve viagens a áreas relativamente não perturbadas ou não contaminadas com o objectivo específico de estudo, de admirar e de gozar a paisagem e as suas plantas e animais selvagens, como também as manifestações culturais existentes”. Herath (2002: 87) levanta a questão de saber se a análise quantitativa é adequada em ecoturismo por 4 razões: “a falta de indicadores ambientais aceites; a subjectividade de certos parâmetros; os conflitos na utilização dos recursos; e a complexidade das técnicas”. Nesta análise estão em causa conceitos como o *LAC – Limits to Acceptable Change* (já referido). A prática do ecoturismo obrigará a uma mudança de atitude tanto pelo lado da procura como pelo lado da oferta.

O turismo ambiental pressupõe que se tomem medidas inovadoras. González e León (2001: 183) propõem **36 medidas de inovações, em termos ambientais**, aplicáveis à hotelaria da Grã Canária, agrupadas nas seguintes 6 categorias: “inovações de poupança de energia e uso de sistemas de energia renovável; medidas de poupança de água e de qualidade da água; investimento no isolamento dos quartos do barulho; medidas para reduzir os lixos sólidos e gestão do lixo; melhorias na aparência externa para protecção da unidade; e treino do pessoal e informação aos consumidores sobre as práticas do serviço com vista a reduzir o impacto ambiental”. Estas práticas pressupõem uma vontade de mudar numa perspectiva de turismo sustentável. Formica e Littlefield (2000: 114) inventariaram (a partir de Smith) **12 indicadores para o turismo sustentável** a nível nacional, que são: *percentagem da área nacional protegida; espécies em perigo; percentagem de lugares culturais protegidos pela legislação; número de visitantes e de dormidas (visitor nights) (nacionais e estrangeiros); níveis de stress dos lugares (degradação de lugares devido a excesso de uso e concentrações nos mesmos locais); consumo de recursos/esgotamento (energia, água, poluição); rácio do número de turistas em relação ao número de residentes (stress social);*

percentagem de turistas vítimas/culpados de crime; percentagem de equipamentos (e. g., hotéis) na posse de estrangeiros não-residentes (mede a influência dos estrangeiros no desenvolvimento turístico local); qualidade ambiental (e. g., tratamento de esgotos); utilização da capacidade da infra-estrutura (e. g., sistemas de águas); e emprego no turismo (e. g., percentagem da mão-de-obra empregue no turismo). A análise destes indicadores poderá ser útil às entidades oficiais, nomeadamente aos decisores da política de turismo. Não parece razoável ignorar estes indicadores, perante a convicção – da parte de decisores oficiais - de aumentar a capacidade de carga para arrecadar receitas de turismo a todo o custo, numa perspectiva de curto prazo.

McCool *et al.* (2001) recolheram um questionário preenchido por 108 membros da **indústria de turismo e lazer de Montana**, com o propósito de identificar indicadores/*items* do turismo sustentável, em 4 ópticas/níveis: na óptica dos organismos oficiais da indústria de turismo e lazer de Montana, a nível estatal; a nível regional; e a nível da comunidade. No *ranking* dos indicadores com maior importância – considerados “**muito úteis**” - figuram: *Número de visitantes, Taxas de ocupação nos hotéis, Despesa per capita dos turistas, Gastos em promoção do turismo e Rendimentos da hotelaria* (utilizámos quase todos estes indicadores no Capítulo 11).

Indicadores como *Consumo de água per capita* e *Licenças de construção* foram classificados de **inúteis e moderadamente úteis**. Assim – como sugere McCool *et al.* (2001) - o conceito de sustentabilidade ou de desenvolvimento sustentável está associado a um grande número de significados (e. g., *manutenção dos ecossistemas necessários à vida humana, racionalidade ecológica, equidade entre gerações e intrageracional, redistribuição do rendimento, manutenção de opções de vida*), mas os consumidores não abdicam de uma **mentalidade consumista**, que corresponde aos padrões desejados da sua qualidade de vida. Por outro lado, a população residente –apesar do *stress* do pico sazonal - beneficia da entrada de riqueza trazida pelos turistas. Mas esta análise de custo/benefício é sempre discutível porque a maioria da população residente pode não possuir os estabelecimentos comerciais nem as principais componentes da oferta turística que, em alguns destinos, estão nas mãos de homens de negócios estrangeiros ou são dominados pelas grandes marcas internacionais.

O conceito de desenvolvimento sustentável, em turismo, está associado ao conceito de capacidade de carga (ver Capítulo 2). McCool e Lime (2001: 381), citando vários autores, observam as implicações do uso deste conceito, nomeadamente: *a necessidade de proteger os recursos naturais; a preocupação de salvaguardar a satisfação dos visitantes; a prevenção dos impactos adversos sobre a sociedade, a economia ou a cultura de um*

destino; e a manutenção de um nível de desenvolvimento económico e social, sem causar deterioração ao nível ambiental e sócio-cultural.

5.2.7.3. O modelo de Hassan

Hassan (2000: 5) construiu um ***modelo das determinantes da competitividade do mercado numa indústria de turismo ambientalmente sustentável***. Como factores externos ou exógenos ao modelo, Hassan considerou 4 aspectos: (1) os factores sócio-económicos; (2) a mudança tecnológica; (3) os factores políticos; e (4) os aspectos culturais. **A competitividade no mercado assenta em 4 determinantes: orientação para a procura, vantagem comparativa, estrutura da indústria e compromisso com o ambiente.**

1-Na orientação da procura foram considerados: *identificação do turistas-alvo; identificação das motivações dos turistas; consciência ambiental; experiência em viajar; perfil demográfico dos turistas; perfil psicográfico dos turistas; aceitação dos costumes locais; e procura de novidades.*

2-As vantagens comparativas do modelo são: *clima e localização; cultura/património; história/artefactos; serviço orientado para os turistas; segurança e saúde; natureza; acesso à informação; infra-estrutura; qualidade ambiental; actividades de lazer; rede de informação global; e alianças globais e regionais.*

3-Foram incluídos na estrutura da indústria: *oferta da indústria; bancos; alimentação; serviços de saúde; serviços de limpeza; serviços de segurança; telecomunicações; meios de comunicação e informação; fornecedores de serviços especializados; operadores turísticos; hotéis e resorts; cruzeiros e rent-a-car; atracções de lazer; agências de viagens; linhas aéreas e transportes públicos; os vários intervenientes; investidores; Organizações Não Governamentais; cidadãos locais; empresas públicas; e ambientalistas.*

4-O compromisso ambiental diz respeito a: *cultura orientada para o turismo; clima político estável; regulamentações ambientais; política de turismo; imagem nacional; política de investimentos amigos do ambiente; campanha de marketing do destino; requisitos para o uso da terra e dos equipamentos; limitações à capacidade de carga; programas de promoção ambiental; educação ambiental; e organizações para o cumprimento da lei* (Hassan, 2000: 5).

As preocupações do modelo de Hassan (2000) estão presentes no questionário da presente Tese e no modelo teórico que propomos no Capítulo 8. No entanto, ao *item* Vantagem Comparativa, Hassan deveria acrescentar o *item* Vantagem Competitiva, ou seja, o modo

como as empresas, o Estado e as Organizações Não Governamentais afectam os seus recursos no processo produtivo.

5.2.8. A capacidade de um País para atrair receitas do turismo e investimento

Jamal *et al.* (1999: 212-213) inventariaram 5 grupos de factores ou categorias que interferem na **capacidade de um país para atrair receitas de turismo**:

“-Constrangimentos políticos e incentivos (tais como políticas fiscais, em relação ao investimento local e estrangeiro e importações).

-Recursos, facilidades e conveniências (atracções, transportes, acessos, hospitalidade, serviços médicos e outros, preços).

-Características do mercado (gostos e preferências dos visitantes, rendimento disponível, propensão para viajar, proximidade do destino).

-Estabilidade política.

-Especialização dos recursos humanos e capacidade dos decisores (públicos e privados) para tornar o destino eficaz, nas suas campanhas promocionais”. Este contributo, de Jamal *et al.*, remete-nos para a questão central da presente Tese, que estuda as forças que tornam as empresas competitivas, com destaque para o papel dos poderes públicos (ver Capítulo 6).

A estruturação da oferta turística de elevada qualidade depende das expectativas dos investidores, nacionais e estrangeiros. A **análise PEST** poderá identificar os factores relevantes para a organização que opera no estrangeiro. Vellas e Bécherel (1999: 46) identificaram oito factores, a saber: “tipo de governo e ideologia; estabilidade do governo; filosofia do governo face aos negócios; postura do governo face a empresas estrangeiras; regulação (transferências de dinheiro; transferência de pessoas; transferência de tecnologia; possibilidade de arbitragem, etc.); risco político (confiscação; expropriação; nacionalização); condicionamentos políticos (restrições a licenciamentos; taxas sobre firmas estrangeiras; instabilidade social; terrorismo, etc.), nacionalismo (nacionalismo; chauvinismo, etc.)”. Estes factores contribuem fortemente para a **atração de investimento estrangeiro** nos destinos turísticos. Assim, um destino turístico localizado num país com uma democracia consolidada poderá garantir mais segurança ao investidor do que um destino turístico localizado num país com grande instabilidade política ou social.

5.2.9. A complementaridade dos modelos de competitividade.

Existe alguma complementaridade entre o modelo de Calgary, o modelo Fundo Económico Mundial (WEF), o modelo do *International Institute for Management Development* e os *clusters*. O **modelo de competitividade de Calgary** poderá ser representado por:

Nível económico do destino = fn Competitividade (Sector 1, Sector 2, Turismo,);

Competitividade do Turismo (TC) = fn (Atractivo do Destino; Gestão do Destino; Organização do Destino; Informação sobre o Destino; Eficiência do Destino);

Atractivo = fn (Atractivo do Destino; Elementos dissuasores);

Os **elementos do atractivo** são os seguintes: características naturais, clima, características sociais e culturais, infraestrutura geral, superestrutura turística, acessos e facilidades de transportes, atitudes para com o turista, ligações económicas e sociais e outros elementos que são exclusivos do País;

Os **elementos dissuasores** estão ligados à insegurança de um destino. Exemplos: instabilidade política, terrorismo, alto índice de criminalidade, controlo aéreo pouco fiável, corrupção dos serviços administrativos e policiais;

Gestão = fn (Marketing; Gestão);

Organização = fn (Capacidade de organização do Destino; Alianças estratégicas);

Informação = fn (Sistema de informação interna; Investigação);

Eficiência = fn (Experiência integral; Produtividade) (Sancho *et al.*: 1998: 207-208).

Este modelo foi construído pela Universidade de Calgary, no Canadá, a partir do *World Economic Forum Model* para a competitividade das nações, no contexto da economia global. No modelo de Calgary, de acordo com Ritchie e Crouch (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 57), a **vantagem competitiva** inclui as “infra-estruturas turísticas, a qualidade de gestão, as competências da força de trabalho, política governamental, etc.”, enquanto a **vantagem comparativa** inclui “o clima, a paisagem com beleza, as praias atractivas, a vida selvagem, etc.”.

O modelo de competitividade do Fundo Económico Mundial (WEF) (Sancho *et al.*, 1998: 207) identificou, como factores com impacto na competitividade de um país, os mesmos que figuram no modelo do *World Competitiveness Yearbook*, do *International Institute for Management Development*, que considera o Activo e o Passivo de um país, repartidos em 8 critérios seguintes: *economia nacional, internacionalização, governo, finanças, infra-estrutura, gestão, ciência e tecnologia e pessoas* (Cf. Firmino, 2002: 157). A partir deste modelo é possível construir o *ranking* internacional de competitividade, por países. Estes modelos constituem um suporte teórico para a formulação da 6.^a Hipótese Teórica (ver Capítulo 11). Para a formulação da 7.^a Hipótese Teórica, poderemos conjugar o modelo de Butler (ver Capítulo 11) com o modelo BCG. Como modelo de competitividade aplicável ao turismo, temos a Matriz BCG, que poderá referenciar as várias regiões do País e encará-las como destinos turísticos com personalidade própria e com um posicionamento distinto das restantes regiões, relativamente ao seu ciclo de vida.

A competitividade dos **clusters** (questão retomada no Capítulo 7) afigura-se como solução para o desenvolvimento de empresas e regiões. Rubies (2001: 39) define *cluster*, em turismo, como: “Uma acumulação de recursos turísticos e atracções, infra-estruturas, equipamentos, serviços oferecidos, outros sectores de apoio e organismos administrativos, cujas actividades, integradas e coordenadas, envolvem os clientes nas experiências expectáveis no momento da escolha do destino a visitar”. Este autor alerta para a existência de *clusters*, - enquanto “unidades competitivas básicas” - que competem entre si e não os países. Nesta óptica, a Espanha não compete com o Egipto, mas as Ilhas Canárias e a Península de Sinai competem entre si. Também o Algarve, enquanto *cluster*, terá de definir quais são os *clusters* que concorrem consigo no mercado internacional (no estrangeiro, existe o risco de o Algarve ser identificado como sendo uma região espanhola, não associada à marca Portugal). Rubies (2001) sustenta que para um destino turístico ser competitivo é necessário construir uma estrutura assente na cooperação entre os sectores público e privado, e a garantia de existência de certas condições gerais do país, pode tornar os *clusters* mais competitivos. **Não aceitamos, contudo, que se deva promover uma região isolada, sem estar integrada na marca Portugal, enquanto destino integrado.**

5.2.10. Síntese dos modelos

Os modelos apresentados neste capítulo poderiam ser classificados num intervalo entre dois extremos: de um lado, é defendido o **economicismo, sem estratégia** (prioridade na captação de receitas e atracção de investimentos), e do outro lado é dada prioridade à

protecção e valorização dos recursos turísticos, numa perspectiva de médio prazo (apesar das dificuldades na aplicação dos modelos de sustentabilidade).

Cada vez mais, as análises numa perspectiva sistémica (e. g., o modelo de Calgary, com elementos de natureza económica e não económica) convergem para a resolução dos problemas, não apenas do sector do turismo, mas do destino turístico no seu conjunto (e. g., desenvolvimento de *clusters* regionais, criação de indicadores económicos, sociais e ambientais que tornem o destino altamente competitivo e atractivo). Neste sentido, uma excessiva promoção da imagem pode ser desajustada se o destino turístico não responder às expectativas criadas. A fidelização da clientela passou a ser uma meta a conquistar pelos destinos turísticos maduros.

Os modelos de crescimento em qualidade e com preços mais elevados, serão preferíveis aos modelos de crescimento em quantidade, embora reconheçamos que os destinos turísticos melhor colocados que Portugal, na concorrência internacional, tenham apostado também no aumento da oferta em quantidade, para poderem responder à procura crescente. Embora o turismo de massas contribua de forma considerável para o total de receitas turísticas dos destinos turísticos, nos últimos 15 anos tem vindo a ser desenhado um novo modelo de oferta turística (pós-fordista), que torna os destinos mais competitivos, face às novas tendências dos mercados.

Conclusões do Capítulo 5

A oferta turística tende a mudar para responder ao novo perfil dos turistas e para enfrentar a concorrência. A adopção de novos instrumentos e modelos de gestão e a procura de soluções inovadoras têm levado as empresas a modernizar-se e a reduzir custos, embora existam muitas limitações na reconversão de empresas da hotelaria, cujo retorno financeiro é muito lento.

A indústria do turismo terá de responder segundo padrões internacionais de qualidade e conforto, embora conservando e valorizando aquilo que é peculiar no país (e. g., gastronomia, bebidas, locais de convívio, herança cultural). Os grupos económicos tendem a verticalizar as suas actividades, oferecendo ao visitante actividades complementares à hotelaria, tais como casinos, desportos de inverno, desportos de verão (golfe, ténis), eventos, actividades artísticas e visitas a atracções.

A oferta turística inclui a qualidade de serviço, garantida pela oferta de mão-de-obra especializada - com competências e um nível de educação adequado -, e preparada para responder às expectativas dos visitantes.

Os destinos turísticos terão de dispor de um conjunto de **requisitos básicos**, a saber: telecomunicações, alojamento, transportes (aéreos, terrestres e marítimos) com ligações rápidas aos mercados emissores de turistas, energia eléctrica, água para consumo humano e para outros usos, hospitais, farmácias, serviços pessoais, empresas de *rent-a-car*, serviços de limpeza regulares, compras, desportos, bancos, segurança pública, estabilidade social e política, museus, livrarias, entre outros.

Do lado da oferta surgem igualmente novos desafios, que as empresas terão de enfrentar, nomeadamente: a garantia de rentabilidade do capital investido, com destaque para a hotelaria, face às condições de incerteza dos mercados; a evolução das novas tecnologias com impacto na indústria do turismo (centrais de reservas, comércio electrónico, marketing, formação); o trabalho em rede no contexto das relações entre as grandes empresas e as empresas subcontratadas; as novas condições do mercado e da concorrência, com reflexos nas empresas, ao nível da estrutura, dos processos, da estratégia e das relações de trabalho; a capacidade do Estado em acompanhar a evolução dos mercados, para melhor colaborar com as empresas; a necessidade de inovar através da oferta de produtos turísticos complementares ou alternativos ao produto sol e mar; reforço da capacidade de concentração das empresas por via de processos de integração horizontal e vertical, com reflexos na redução de efectivos; e a opção - assumida pelas empresas e pelas Organizações Nacionais de Turismo -, pelo crescimento de tipo qualitativo em detrimento de um crescimento de tipo quantitativo.

Qualquer destino turístico terá de construir as suas bases de sustentação que lhe permita sobreviver a curto e a médio e longo prazo. Uma aposta em modelos de competitividade de curto prazo pode trazer um assinalável montante de receitas de turismo e aumentar o número de chegadas, tornando o destino ainda mais conhecido. Este crescimento poderá estimular a atracção de novos investimentos, transformando o destino, em crescimento, num destino maduro, com uma classe empresarial eficaz nas suas opções e nos seus resultados. O efeito multiplicador poderá contribuir para o crescimento económico, cujos ganhos líquidos poderão ser repartidos de forma satisfatória pelos vários subsistemas do sistema turístico. Existem contudo, riscos, não calculados, que se prendem com o **excesso de competitividade**, com o objectivo de aumentar a capacidade da oferta e a receita, em detrimento da sustentabilidade, que preserva, reproduz e valoriza os recursos existentes, num contexto de desenvolvimento equilibrado dos vários sectores da economia. Na nossa perspectiva, o modelo de Calgary - ou outros modelos de competitividade -, combinado com uma política de turismo devidamente calculada, a partir de estudos empíricos, poderão tornar os destinos mais competitivos.

O modelo de Sirse e Mihalic (1999) permite fazer uma avaliação global da competitividade do sector do turismo pela análise dos factores que condicionam a posição competitiva do país: os **factores macroeconómicos** correspondem às **condições económicas gerais do destino**, que propomos no nosso modelo teórico; os **factores da oferta** constam no nosso modelo teórico com as referências aos **recursos turísticos** e à **indústria turística**; os **factores dos transportes** são igualmente indicados no nosso modelo teórico; os **factores da procura** estão representados no nosso modelo teórico pela caracterização da **procura potencial dos mercados emissores**; e a **política de turismo** inclui, no nosso modelo teórico, a acção do **Ministério do Turismo, dos restantes ministérios e das Organizações Nacionais e Locais de Turismo**.

Qualquer modelo de competitividade não deve ser analisado em abstrato, sendo necessária a análise dos contextos, porque cada destino turístico apresenta problemas próprios e impõe a adopção de variáveis não universais. Um modelo recomendável para o turismo de montanha de um país europeu economicamente desenvolvido não dispõe das mesmas variáveis que um modelo aplicável a um país pobre, com *resorts* em praias das Caraíbas.

O conjunto de modelos analisados apostam na atractividade, na competitividade e na sustentabilidade, embora cada um apresente características particulares. Tal como o modelo de Sirse e Mihalic (1999), todos os restantes modelos apresentados contribuíram para a construção do modelo que propomos no Capítulo 8. Foi dada uma importância considerável aos modelos que apostam na sustentabilidade à semelhança de Buhalis (2000), que compara os modelos de Porter, Gilbert e Poon.

A evolução das economias dos países economicamente desenvolvidos sugere que a procura do turismo nas cidades poderá aumentar (Pizam, 1999), passando a competitividade a ser avaliada segundo grupos de indicadores que apresentem **o país como um todo** (e. g., o modelo de competitividade do Fundo Económico Mundial, a análise PEST), com destaque para: a importância da economia nacional; a capacidade de internacionalização das empresas no contexto da globalização; a eficácia das políticas governamentais e a estabilidade política e social; as finanças empresariais e o orçamento do Estado; a qualidade e o grau de modernização das infraestruturas; as competências da gestão das empresas e do Estado; o desenvolvimento de programas para a ciência e tecnologia, integrados na sociedade do conhecimento; e o grau de aprendizagem dos recursos humanos, como trabalhadores e como membros da população residente. O compromisso ambiental diz respeito a uma cultura da população residente orientada para o turismo, como sugere Hassan (2000).

Capítulo 6. O papel dos poderes públicos e a política de turismo em Portugal

6.1. Introdução

O presente capítulo aborda a necessidade discutir o papel dos poderes públicos, em face das imperfeições do mercado, no contexto do sistema turístico, no qual intervêm interesses distintos. O Estado dispõe de um amplo leque de instrumentos de política económica, que lhe permite controlar a oferta turística e estimular a procura turística. Os destinos turísticos, enquanto sistemas integrados, são analisados tendo em conta as forças e factores perturbadores do equilíbrio e as influências ambientais externas, potenciadoras da mudança. Pretende-se, no presente capítulo, discutir os pressupostos das Hipóteses Teóricas 2, 3, 5 e 6, apresentadas na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO, a partir do contributo dos autores apresentados na revisão bibliográfica.

6.2. Resumo da bibliografia

O Quadro 7 visa clarificar modelos, quanto ao seu grau de intervenção no sector do turismo. Cabe ao Governo decidir, planear, agir e dinamizar os mercados.

Quadro 7. O papel dos poderes públicos no Turismo

Autores	Enfoque
Oliveira (2003)	Política de turismo no Brasil
Hefner <i>et al.</i> (2001)	Análise custo/benefício em turismo
Michael (2001)	Avaliação política da estrutura da escolha pública e formas de intervenção do Estado
Hall (2000), Weed (2001)	Política de turismo transversal (<i>cross-sectoral policy</i>)
Henry (1999)	Efeitos da globalização na nova doutrina da gestão pública
Moisset (1999), Organización Mundial del Turismo (1999), Keller (1999a, 2000), Hall (2000), Heeley (2001), Rubies (2001), Jeffreies (2001), Buckley (2002)	Parcerias entre o sector público e o sector privado
	Estado animador que congrega esforços, por vezes

Font e Ahjem (1999)	antagónicos, de todos os elementos do sistema turístico para alcançar o benefício social líquido (" <i>net social benefit</i> ")
Snaith (1999)	Objectivos estratégicos para o turismo de um Governo Local
Moisset (1999)	O Estado deve regular o mercado numa perspectiva social
Keller (1999a)	O interesse do Estado está acima do interesse dos grupos. A mudança de governos - e de equipas - condiciona os resultados da política de turismo
Holloway (1998), Hall (2000), Jeffreies (2001), Socher (2001)	A estrutura do Estado
Smeral (1998), Goeldner e Ritchie (2003)	Política de turismo para a competitividade e sustentabilidade
Datzira-Masip (1998)	Programas do <i>Plan Futures</i>
Ruschmann (1997), Sancho <i>et al.</i> (1998), Michael (2001)	As falhas do mercado
Costa (1996, 1999), Carlos Costa <i>et al.</i> (2001)	O êxito do planeamento governamental para o turismo depende de sua estrutura organizacional. A importância do PITER. Modelo de Edgell. Redes
Silva e Silva (1995), Komilis (Cf. Seaton <i>et al.</i> , 1995), Costa (1996), Silva (1998), Keller (1999), Richins (2000), Telfer (2001)	Componente regional e poderes locais
Liu (Cf. Seaton <i>et al.</i> , 1995), Kirdar (1997), Sancho <i>et al.</i> (1998), Cooper <i>et al.</i> (1998), Font e Ahjem (1999), Hall (2000), Fredline e Faulkner (2000), Kusluvan e Karamustafa (2001)	O Estado encara o turismo como um sistema
Gunn (1994), Costa (1996, 1999), Pearce (1997), Ruschmann (1997), Holloway (1998), Phillips e Moutinho (1998, 2000), Snaith (1999), Hall (2000), Andriotis (2001 b), Carlos Costa <i>et al.</i> (2001)	Planeamento do turismo
	Limitações da política de turismo. Estado planificador e

Hall (1994, 2000), Hall e Jenkins (1995)	coordenador, numa economia de mercado. Cabe ao Estado fazer escolhas e utilizar um vasto leque de instrumentos. A organização do Estado.
Cooper <i>et al.</i> (1993, 1998), Theobald (1998)	O Estado influencia e controla a oferta turística e influencia a procura e as receitas do turismo. Efeitos dos incentivos governamentais e objectivos estratégicos da política de turismo.
Fúster (1991), Cooper <i>et al.</i> (1993, 1998), Lickorish e Jenkins (1997), Hall (2000), Costa <i>et al.</i> (2001), Michael (2001)	As principais funções do Governo e modelos de intervenção do Estado
Jefferson (1990), Cooper <i>et al.</i> (1993, 1998), Hall (1994, 2000), Moutinho (1996, 2002), Kirdar (1997), Morgan e Pritchard (1999), Buhalis (2000), Middleton e Clark (2001), Konecnik (2002), Formica e Littlefield (2002)	As Organizações Nacionais do Turismo são parte integrante do Estado

Fonte: Elaboração própria

No presente capítulo – como decorre do resumo contido no Quadro 7 -, são salientadas algumas funções do Governo no turismo, nomeadamente:

A **coordenação** é fundamental para evitar a duplicação de funções, dentro do Governo e entre os diferentes níveis governamentais. Impõe-se a necessidade de seguir uma política com a mesma estratégia e objectivos comuns e, em muitas situações, o Governo poderá contribuir com uma maior coordenação em actividades do sector privado (Hall, 2000: 135).

No **planeamento**, destacam-se os planos nacionais de turismo terão de incluir as prioridades em termos de taxas de crescimento e da quantidade de recursos afectados. Os planos têm particular interesse em termos da economia regional. Cabe aos poderes públicos a garantia de implementação dos planos (Hall, 2000: 136).

Na **legislação e regulação**, são de salientar a política de passaportes e vistos, bem como a legislação da protecção ambiental e das relações de trabalho. São ainda relevantes a política de direitos humanos e de justiça social, em especial os direitos dos povos indígenas (Hall, 2000: 136-137).

O Estado assume, por vezes, as funções de **empresário**. Hall (2000: 137) observa que o Estado tem vindo a envolver-se no sector de turismo em actividades como: desenvolvimento

de redes de transportes (companhias aéreas, redes ferroviárias); empréstimos ao sector privado; infra-estruturas; parcerias com o sector privado (à medida que se entende que o Estado deve intervir menos); e participação no denominado processo de “desvalorização do capital”, segundo Damette (Cf. Hall, 2000: 138). Este processo – de “desvalorização do capital” – leva a que os subsídios estatais partilhem os custos de produção em investimentos de infra-estruturas ou em projectos turísticos onde o sector privado não investe. **Nesta lógica, aquilo que seriam custos privados são transformados em custos públicos ou sociais.** O Governo pode intervir, em termos formais e informais, para o desenvolvimento dos destinos turísticos (e. g., redes de transportes), contribuindo para a minimização dos custos de produção de certos projectos, que irão encorajar novos investimentos do sector privado.

Como observam Mill e Morrison (Cf. Hall, 2000: 138-139), o Governo, enquanto **incentivador**, pode estimular o desenvolvimento do turismo de três formas: através de baixas taxas de juro dos empréstimos ou apoios financeiros não agravados (“*depreciation allowance*”), na hotelaria; apoiando a investigação nos domínios estatístico e analítico, para servir o planeamento do Governo e o sector privado (e. g., **Bureau of Tourism Research, na Austrália**) (neste domínio, em Portugal, podemos referir o **Observatório do Turismo, que foi extinto**); e investindo em marketing e promoção para gerar a procura turística e atrair investimentos no sector de turismo.

O Estado promove o **turismo social**. Entende-se por turismo social a actividade turística virada para segmentos da sociedade de fracos recursos. Hall (2000: 141) inclui neste grupo os *desempregados, as famílias monoparentais, os pensionistas e os deficientes*. O turismo social – dada a importância dos benefícios físicos e psicológicos do descanso e das viagens – pode ser visto como uma forma de “medicina preventiva” para os menos afortunados (Haulot, Cf. Hall, 2000: 141), num contexto de uma maior justiça social e maior dignidade (equidade social).

Cabe ao Estado, proteger os **interesses dos vários intervenientes da indústria do turismo e proteger o interesse geral** (“*public interest*”). Perante os interesses em competição, o Governo tem o papel de árbitro, segundo o princípio da equidade. A defesa dos interesses locais e das minorias revela-se importante para os Governo (Hall, 2000: 142).

O Estado procura estimular o **desenvolvimento económico** em regiões rurais e em regiões deprimidas economicamente, combatendo a pobreza, o desemprego, a fraca densidade populacional, declínio industrial e fomentando a diversificação das actividades económicas regionais.

Em turismo, o Estado ocupa-se igualmente da **promoção e do marketing** do País e das regiões junto dos mercados emissores (ver Capítulo 7). Torna-se necessário identificar os mercados-alvo potenciais e os melhores métodos para os atrair. Se os mercados-alvo pretendem comprar o produto turístico, importa saber onde contactá-los (Hall, 2000: 139). O Estado intervém igualmente *na atracção de investidores, nacionais e estrangeiros; na construção e reparação de infra-estruturas, nos incentivos à formação profissional e à educação de nível superior; e na preservação dos recursos naturais, históricos e culturais* (Hall, 2000: 135-142).

6.3. A política de turismo

Na definição de um modelo de política de turismo importa definir as suas variáveis. Costa (1996: 82) apresenta o modelo de Edgell:

$$P = f(G) + f(R) + f(E)$$

em que: P = a política de turismo desenvolvida; G = as metas e objectivos; R = os recursos disponíveis; E = as condições dadas; f = função de.

Citando Mill e Morrison, Costa (1996: 82) apresenta as seguintes **condicionantes externas e internas da política de turismo: as condicionantes externas são o clima, a economia, o mercado e a energia; as condicionantes internas são a qualidade das atracções e serviços (facilidades), a população residente, o investimento, a terra e a mão-de-obra**. Assim, a política de turismo - com os seus objectivos, programas e estratégias - é afectada pelas condicionantes externas e internas, mas pode igualmente afectar as condicionantes internas, e, na nossa perspectiva, afectar algumas condicionantes externas (e. g., criação de um clima económico favorável ao desenvolvimento do sector de turismo, financiamento de campanhas de marketing junto dos mercados emissores).

O estudo da política de turismo remete-nos para a análise das tendências, ao nível político, no contexto de uma grande pluralidade de opções. Poder-se-á definir *política de turismo* como a acção concertada de meios, por parte de quem detém o poder político, para alcançar um resultado planeado. A política de turismo não depende exclusivamente da acção do Ministro do Turismo, mas de um grande número de acções concertadas de vários ministérios, em parceria com o sector privado (e. g., na preservação da paisagem). A função do sector privado é determinante para concretizar os planos traçados pelos poderes públicos, mas a política de turismo terá de ser traçada no quadro de um conjunto de variáveis e factores que compõem o sistema turístico. Goeldner e Ritchie (2003: 413)

definem política de turismo como: **“um conjunto de regulamentos, regras, orientações, directivas, objectivos e estratégias de desenvolvimento/promoção, que fornecem uma estrutura na qual as decisões colectivas e individuais afectam directamente o desenvolvimento do turismo a longo prazo e as actividades que se desenrolam diariamente num destino”**. A política de turismo pressupõe que existam uma *filosofia*, uma *visão*, *objectivos*, *condicionantes*, uma *estrutura organizacional*, *estratégias* e *táticas* direccionadas para a procura e oferta (*id.*, *ibid*: 424). A política de turismo poderá ter como objectivo o reforço dos *clusters* e o estabelecimento de parcerias. Rubies (2001: 39), referindo-se aos *clusters*, sustenta que para um destino turístico ser competitivo é necessário construir uma estrutura assente na cooperação entre os sectores público e privado, e a garantia de existência de certas condições gerais do país, pode tornar os *clusters* mais competitivos. Cabe aos governos definir as prioridades, que serão objecto de avaliação.

Snaith (1999: 160), tendo estudado os **objectivos estratégicos para o turismo**, de um governo local, no Reino Unido, sugere os seguintes objectivos estratégicos, por ordem decrescente de importância: (1) *crescimento do produto*; (2) *marketing*; (3) *aspectos sociais*; (4) *qualidade*; (5) *parcerias*; (6) *protecção ambiental*; (7) *assuntos económicos*; (8) *novas atracções e facilidades*; (9) *combater a sazonalidade*; (10) *infraestruturas*; (11) *hotelaria*; (12) *emprego*; (13) *património cultural*; e (14) *gestão*. O *ranking* foi construído a partir da frequência com que aparecem estas preocupações nos documentos da estratégia do governo local. **Não existem prioridades universais; cada destino turístico terá de estabelecer as suas prioridades.**

Michael (2001: 309) levanta a questão da avaliação da política, enquanto “estrutura da escolha pública”, com 5 tarefas fundamentais: “determinar o papel do governo na identificação e obtenção dos benefícios desejados pela comunidade que não são obtidos pelo mecanismo do mercado; determinar as razões para as práticas de intervenção na indústria do turismo; explicar porquê e como os grupos na comunidade procuram benefícios específicos a partir do sistema político-económico; determinar que elementos da comunidade ganham ou perdem a partir da aplicação das políticas; e identificar (ou tornar transparentes) os participantes no processo de decisão”.

Quando se pensa em intervir, parte-se do princípio de que o mercado tem falhas e imperfeições. Daí, as afirmações, como a que se segue: “Em pura teoria, o mercado pode bem conduzir a uma afectação, quase perfeita, de recursos, mas no mundo real as possibilidades de haver falhas de mercado são consideráveis e persistentes. O mercado contemporâneo confere ao sector privado e ao Governo papéis distintos, para responder às

suas necessidades, mas, precisamente, nem sempre é claro porquê e quando o Governo deve actuar” (Michael, 2001: 310). Cabe-nos, a nós discutir, as prioridades de intervenção do Estado.

6.4. As razões da intervenção do Estado e a política de estímulos ao sector do turismo

Moutinho *et. al.* (1996), evidenciam o papel das ONT e a importância da promoção feita pelo Estado (ver Capítulo 7). Justifica-se a intervenção do Estado, no sector do turismo, em virtude dos benefícios a nível económico e social e ainda perante as lacunas do sector privado (Moutinho *et al.*, 1996). **Se o caos já se encontra instalado, as externalidades acabarão por se impor e prejudicar o negócio do turismo.** Jackson (Cf. Michael, 2001: 311) aponta para as falhas do mercado, do seguinte modo: “As falhas de mercado podem ocorrer por várias razões: a informação é difícil de obter; a informação não é distribuída com regularidade... (os indivíduos) adoptam estratégias para maximizar o seu interesse pessoal...existem externalidades; muitas funções de produção revelam retornos crescentes de escala; as decisões para o ambiente são complexas e altamente incertas. Por estas várias razões, na realidade, os mercados competitivos irão falhar; eles serão insuficientes para produzir a afectação de recursos eficiente de Pareto – e serão, em vez disso, imperfeitos – e em casos de elevados custos de transacção eles irão falhar ao existir”. No que concerne às actividades do sector do turismo, de acordo com Michael (2001: 313), são 4 as formas de intervenção do Estado, a saber:

- 1-“(...) o governo (ou os seus agentes) podem participar directamente, comprando/vendendo produtos e serviços a preços competitivos”;
- 2-“(...) os governos podem controlar os parâmetros dos mercados competitivos pela regulação e proibição, desde que disponham dos meios para o seu cumprimento”;
- 3-“(...) a escala do governo dá-lhe um papel de comando na afectação de recursos financeiros para o desenvolvimento do turismo, ajudando ou dificultando o acesso ao capital, ao sector privado”;
- 4-“(...) o governo pode intervir para alterar os custos da oferta turística através de subsídios, das subvenções, dos impostos ou cargas para cobrir os custos (“*cost recovery charges*”), para manipular o *output* de serviços específicos”.

Estas considerações poderão conduzir-nos à pergunta: Quem pode beneficiar do “turismo social” e quem deve pagá-lo? Sancho *et al.* (1998: 161-164) justificam a intervenção do Estado a partir das falhas do mercado, nomeadamente as estruturas de mercado

“imperfeitamente competitivas”, da existência de bens públicos e das externalidades. Em face dos *efeitos externos* da actividade dos agentes económicos, Pearce e Turner (Cf. Sancho *et al.*, 1998) referem a perda de bem-estar, do outro agente, que não é compensada. Deste modo, são utilizados alguns instrumentos, tais como os impostos, as multas ou taxas, as subvenções, a regulação do uso ou da actividade e a declaração de propriedade pública de certos bens.

Ruschmann (1997: 24) afirma que os mecanismos de mercado, por si só, não impedem que a degradação ambiental ocorra, tendo em conta três factores: “(a) o mercado geralmente funciona com uma visão de curto prazo, ao passo que as consequências ambientais se manifestam a longo prazo; (b) o mercado não tem condições de medir as modificações que ocorrem nos múltiplos componentes que garantem a qualidade do meio ambiente; e quando possui essas informações não as revela; (c) existem bens ambientais que devem ser preservados apesar do seu potencial para o turismo: correspondem a ecossistemas valiosos, paisagens, sítios únicos, monumentos da natureza, etc.”. Deste modo, convém sublinhar que em determinados países europeus, o Estado financia as actividades tradicionais (e. g., manutenção das técnicas tradicionais dos agricultores e pastores e conservação das paisagens e das tradições) para evitar a inevitável modernização destas actividades, bem como o êxodo rural. Estes países promovem, por esta via, o turismo de montanha (*id.*, *ibid.*: 25-26).

Os governos promovem o sector do turismo por via de políticas de incentivos, nomeadamente com estímulos fiscais e financeiros. Ruschmann (1997: 31-32) inventariou 12 tipos de estímulos, como se segue: *subvenções; empréstimos a longo prazo; contrato de garantia, perante um credor (e. g., o Estado fica com a hipoteca dos bens a construir); o Estado participa como co-proprietário no capital social da sociedade, assumindo riscos; redução ou isenção fiscal (e. g., face a impostos devidos, sobretudo em empresas nos primeiros anos de vida); pagamento de juros de empréstimos junto dos bancos (o Estado garante o pagamento dos juros de empréstimos contraídos pelos empresários); concessão de franquias de bens (para instalação) ou serviços importados; “venda de terrenos públicos”; “cessão temporária de terrenos públicos”; “concessões e licenças de trabalho” para estrangeiros; “financiamento de estudos e pesquisas” (e. g., em Portugal, o IFT tem adoptado esta prática); apoios à formação profissional*. Esta autora (*id.*, *ibid.*: 32), citando Bellefon, recomenda que o Estado deve desenvolver uma “economia de dependência e de proximidade” por forma a que, por meio de estímulos, os hoteleiros e comerciantes se abasteçam junto dos agricultores locais. Estes, em muitos casos, mantêm a beleza da paisagem agrícola; por outro lado, assiste-se aos benefícios do mecanismo do multiplicador,

ao mesmo tempo que se reduz a dependência dos bens importados, com efeitos benéficos na inflação.

Também no que diz respeito às recentes tendências, o Estado, na era da globalização passou a ser questionado, em face das novas condições ambientais. Henry (1999) relaciona a globalização com a política do lazer, evidenciando o papel das políticas ao nível da União Europeia e em particular no Reino Unido. Este autor cita Harvey, que se refere às novas distâncias de tempo-espço, ou seja, na era da globalização, estamos perante uma certa “compressão de tempo-espço” (Harvey, Cf. Henry, 1999: 356). Tendo como quadro de análise a realidade do Reino Unido, Henry (1999: 359) define “Cinco Implicações-Chave das Tendências da Globalização e Governação e o Seu Significado para a Política de Lazer”, e que são: *a expansão da ideologia neoliberal e o desmembramento do Estado; a racionalização/reestruturação do Estado Providência e o surgimento de uma nova doutrina de gestão pública; as questões ligadas a uma nova identidade nacional e europeia, bem como a questão da soberania nacional; o princípio da subsidiariedade horizontal e vertical; e o desenvolvimento do espírito de empresa no meio urbano (id., ibid.: 359)*. Sem pretendermos assumir uma posição determinista e mecanicista, poder-se-á constatar que em Portugal tem-se vindo a assimilar estas influências (e.g., o papel da Organizações Não Governamentais e as parcerias entre os sectores público e privado). Apesar do crescente ambiente neoliberal, importa referir as razões de intervenção do Estado.

Cooper *et al.* (1993, 1998), estudam as razões do envolvimento do Estado sector do turismo e o impacto do sector público no sector, estudando o comportamento de algumas variáveis (preços, custo por visitante, protecção ao consumidor, imposto turístico, incentivos ao investimento, retorno de capital, entre outras). Cooper *et al.* (1993: 149) apresentam 11 razões para o envolvimento do governo no turismo, que poderão ser resumidas do seguinte modo: *equilíbrio da balança de pagamentos; criação de emprego, educação e treino; coordenação e marketing; maximizar os benefícios para a comunidade receptora dos turistas; tratar com equidade os custos e benefícios; construir a imagem do país como destino turístico; regular o mercado, proteger os consumidores e prevenir a competição desleal; garantir bens públicos e infraestruturas; protecção dos recursos turísticos e o ambiente; regular o comportamento social, no negócio (e. g. casinos); estudos estatísticos*.

Lickorish e Jenkins (1997), estudam, igualmente, as funções do Estado, relativamente à política de turismo, e apresentam, como exemplos da política de turismo, os casos dos seguintes países: Suíça, Reino Unido, Espanha e Estados Unidos da América. Segundo os autores, as principais funções do Ministério do Turismo ou das agências sob controlo do Governo, são as seguintes: “(1) Investigação, estatísticas e planeamento; (2) Marketing; (3)

Desenvolvimento de recursos turísticos; (4) Regulação, incluindo regulação do negócio; (5) Formação e educação; (6) Facilitação/liberalização” (*id.*, *ibid.*: 192). Para Lickorish *et al.* (1991, Cf. Lickorish e Jenkins, 1997: 193-194), as funções do governo incluem: *a formulação da política e da estratégia; inspecção e protecção do consumidor; comunicação com o sector privado; política fiscal; assistência financeira ao desenvolvimento; correcção das falhas do mercado, criação de infraestruturas; criação de empregos; ajuda às regiões mais pobres; criar condições para o desenvolvimento do sector privado e dos pequenos negócios; assegurar a informação estatística para o sector privado e para a estratégia dos poderes públicos; promover os destinos nacionais no estrangeiro.*

Datzira-Masip (1998) reflecte sobre o rápido crescimento do sector do turismo em Espanha, evidenciando o *Plano Futuro*, com os seguintes programas: *Coordenação; Excelência; Novos Produtos; Modernização; e Promoção*. Os programas de *Promoção e Modernização* absorveram a maior parte dos fundos, de 1992 a 1995. Mas a política de turismo está presente de forma directa e indirecta nas políticas económicas, sociais e ambientais. Datzira-Masip (1998) coloca problemas da falta de conhecimento sobre as potencialidades e políticas do sector do turismo e seus efeitos (no curto e médio prazo) e refere a importância da relação entre o sector público e privado. **A falta de conhecimentos, acima referida, é também uma questão central no panorama político português, onde abunda um espírito aventureiro guiado pela falta de conhecimentos científicos e técnicos neste domínio.**

Datzira-Masip (1998) propõe “maior coordenação e colaboração entre os governos central, autónomos e locais, em termos de objectivos políticos, estratégias, legislação, promoção e dentro de todos os departamentos que podem afectar directamente e indirectamente o sector, como o ambiente, transporte, saúde, segurança e educação” (Datzira-Masip, 1998: 48) (esta perspectiva está presente no modelo teórico que propomos no Capítulo 8).

Jeffreies (2001), tendo estudado o papel do Estado - relativamente ao sector de turismo - nos Estados Unidos, na França e no Reino Unido, refere os seguintes *ítems*: é necessário saber *por que* deve o Estado intervir e *de que modo*; torna-se necessário conhecer a organização do Estado, em termos hierárquicos, de coordenação e de cooperação; o modelo de intervenção deve incluir os níveis nacional, regional e local; o planeamento envolve aspectos sazonais e de espaço geográfico; é da maior importância acompanhar os programas nacionais de turismo.

6.5. As limitações das políticas governamentais e as parcerias

Hall (1994) questiona toda a política de turismo levada a cabo pelos governos. A política de turismo, de acordo com este autor, deve ser encarada nos planos internacional, nacional, regional/local e individual. Hall (1994: 30) cita Airey para evidenciar as “questões mencionadas nas políticas de turismo dos governos europeus”. Smeral (1998: 376) afirma que o governo “pode melhorar ou prejudicar a posição competitiva de um destino através de medidas”, tais como: “as taxas de câmbio e políticas de juros, a política de rendimentos, a estrutura da promoção do investimento, a lei da concorrência, as barreiras à entrada, a fixação do período de férias alternadamente (*staggering of holidays*), as estruturas e os objectivos das organizações de turismo, a nível nacional e regional, as políticas para o mercado de trabalho, as políticas de educação e de investigação”. Keller (1999 a) refere a inevitável politização do turismo, em contraste com os espíritos mais conservadores que se sentem culpados pela excessiva intervenção do Estado. No entanto, Keller reconhece que a postura dos políticos vai no sentido de encarar a indústria turística no curto prazo e, em muitos casos, os governos lançam novos programas sem que estes tenham sido previamente avaliados. Em face de situações de grande rotatividade – mudam as equipas -, **muitos especialistas são forçados a abandonar projectos com a mudança de governos e de políticas.** Estas observações são particularmente importantes, quando este autor afirma que, acima dos interesses limitados de grupos, devem existir os interesses do Estado, que traça as políticas intersectoriais e a macro-política.

Keller (1999 a), referindo-se ao interesse público, opina que o turismo não tem apenas uma função económica, mas também social. Em algumas regiões, o turismo representa também a principal actividade local e tudo o resto (actividades económicas e sociais) dependem do turismo. Embora dificulte a obtenção da estabilidade de preços, prossegue Keller, “(...) o turismo pode, de facto, ajudar a alcançar os mais importantes objectivos de política económica. É de salientar o impacto que o turismo pode ter nas perspectivas económicas e de emprego” (Keller, 1999 a: 3). A actividade turística contribui para a terciarização das economias, convergindo para o objectivo da modernização das economias. Esta tendência está patente na evolução dos novos países industriais.

Moisset (1999: 2), tendo como referência a experiência francesa, defende que o Estado “deve proteger o cidadão pela lei e pela regulamentação” nos seguintes domínios: “higiene e segurança, protecção do consumidor (concorrência e preço), normas administrativas destinadas a clarificar o mercado (por exemplo, em França a classificação dos hotéis), protecção aos assalariados do sector, correctivos sociais aos excessos do mercado (ajudas

às categorias sociais menos favorecidas para facilitar a sua partida para férias)”. Segundo este autor, o Estado deve regular o mercado numa perspectiva social (e. g., “cheque de férias”). Em França, o Estado apoiou o investimento na hotelaria, financiou as “infra-estruturas primárias” e desenvolveu um conceito próprio de parceria entre o sector público e o sector privado, que respeite o património ambiental, cultural e também o lucro. Em França, foi criada a figura jurídica da “Sociedade de economia mista local” – sociedade de direito privado, na qual as colectividades locais deverão deter pelo menos 51% do capital. Há ainda, em França, os contratos de *concessão*, segundo os quais uma comunidade local entrega a actividade a explorar a uma entidade privada, que assegura o funcionamento do negócio segundo certas regras estabelecidos no contrato.

A Organización Mundial del Turismo (1999) publica, para a América Latina e Caraíbas, uma revista de turismo e meio ambiente, na qual são relatadas as parcerias a nível local, entre o sector público e o sector privado. Keller (1999 a, 2000) recomenda as parcerias entre os sectores público e privado como plataforma estratégica, na base do equilíbrio entre as partes. Este autor afirma que o Estado poderá permitir o desenvolvimento da investigação em turismo e, ao mesmo tempo, garantir apoios financeiros como incentivos ao investimento.

Lickorish e Jenkins (1997: 193-194) argumentam que as funções principais do Governo são 8, que resumimos: (1) *formulação da política e aprovação da estratégia*; (2) *“regulação, inspecção e protecção ao consumidor (...)”*; (3) *promover um forum consultivo, envolvendo o sector público e o sector privado*; (4) *decidir sobre a política fiscal, tendo em conta os seus impactos*; (5) *financiar o desenvolvimento (e. g., criação de infraestruturas, correcção de ‘falhas do mercado’, fomentar a criação de empregos e o desenvolvimento do comércio, desenvolver as regiões, promover a riqueza cultural dos destinos)*; (6) *criar condições favoráveis ao sector privado e, em especial, aos pequenos negócios*; (7) *dispor de dados, estudos e informações úteis aos vários intervenientes, dos sectores público e privado*; (8) *promover os destinos junto dos mercados emissores, no estrangeiro, e, ao nível local, promover as regiões através das autoridades locais e regionais*.

Hall e Jenkins (1995: 5) esclarecem que a análise da política de turismo é frequentemente condicionada por: “falta de consenso no que concerne às definições de conceitos como ‘turismo’, ‘turista’ e a ‘indústria do turismo’; falta de reconhecimento dado ao processo de fazer política de turismo e a consequente falta de dados comparativos e de estudos de caso; falta de estruturas analíticas e teóricas bem definidas; e limitação dos dados de natureza qualitativa e quantitativa”. **Estas limitações tendem a ser superadas à medida**

se vem ganhando consciência da utilidade do turismo para a economia e para o desenvolvimento regional.

Hall e Jenkins (1995: 80-81), à semelhança de outros autores, lamentam que as políticas de turismo: “sejam *ad hoc* ou incrementais; haja falta de metas apropriadas e de objectivos específicos e bem orientados para os alvos; sejam baseadas em pressupostos dúbios, segundo os quais o turismo irá promover o desenvolvimento regional e ajudar na reestruturação das economias locais; dêem insuficiente atenção ao envolvimento da população residente, a nível local, no processo de fazer política de turismo; e ignorem os ambientes naturais que são ameaçados pelo excesso de desenvolvimento do turismo, apesar das iniciativas de natureza legislativa e administrativa no sentido da conservação dos recursos. Em particular, os maiores projectos são altamente politizados e convenientemente valorizados quando é grande a necessidade económica e/ou política e quando há vontade do poder político.”

Quando se trata de parcerias de entidades privadas com o Estado, em áreas protegidas, 4 hipóteses se colocam: *terra pública e turismo público; terra pública e turismo privado; terra privada e turismo privado; terra privada e turismo público*. Nestas situações, como sugere Buckeley (2002) – que estudou o caso da Austrália - estão em causa tendências e princípios. Este autor pergunta: **“É o turismo uma benção para o ambiente natural, ou um mal? Depende das circunstâncias”** (Buckeley, 2002: 26). Em Portugal, tem-se discutido o mesmo problema, mas o debate ainda terá de prosseguir.

6.6. O planeamento do turismo

Mintzberg (1994: 16-17) afirma que as “organizações devem planear para coordenar as suas actividades” (e) “devem planear, para assegurar que o futuro é levado em conta”. Assim, segundo Starr, o futuro pode ser levado em conta de três maneiras: **“preparar o inevitável”; “antecipar o indesejável”; e “controlar o que é controlável”** (Cf. Mintzberg, 1994: 17). Gunn (1994: 21) distingue o *Planeamento Convencional* do *Planeamento Interactivo*. Segundo este autor (adaptação a partir de Lang), o **planeamento convencional** caracteriza-se do seguinte modo: “Normalmente há retorno de informação; pode haver alguma consulta; há interacção, desde o início, com os agentes que implementam o plano; os interesses não estão envolvidos no processo até tarde; assume-se que a melhor informação conduz a melhores decisões; o especialista em planeamento é neutro; há uma focalização na manipulação dos dados; plano = o que devemos fazer; o sucesso é medido pela concretização dos objectivos do plano”. Pelo contrário, o **planeamento interactivo**

pode ser caracterizado por: “Inclui retorno de informação, consulta e negociação; a interacção ocorre desde o início, no e através do processo de planeamento, com um amplo leque de intervenientes do sector do turismo; assume-se que a participação aberta conduz a melhores decisões; quem planifica assume compromissos; há um enfoque na mobilização de apoios; plano = o que concordamos fazer; o sucesso é medido pela concretização de acordos postos em prática e que resultaram em mudança” (Gunn, *id.*, *ibid.*: 21). Neste contexto, faz sentido um modelo de planeamento interactivo, que poderá alcançar níveis de eficácia elevados.

Phillips e Moutinho (1998) desenvolvem o conceito de sistema de planeamento estratégico, que não incluía 4 pontos fracos muito frequentes, a saber: “planeamento estratégico incompleto; processos ineficazes; comunicações pobres; pouco seguimento, na tomada de decisões; e poucas ligações a recompensas e compensações” (Phillips e Moutinho, 1998: 3). De acordo com estes autores, com base no contributo de Hofer e Schendel, qualquer estratégia tem no mínimo os seguintes 4 elementos distintos: *campo de acção; disponibilidade de recursos; vantagem competitiva; e sinergia* (Phillips e Moutinho, 1998: 43). Assim, para estes autores, o planeamento estratégico compreende 4 fases, a seguir apresentadas: (1) *controlo orçamental*; (2) *planeamento a longo prazo*; (3) *planeamento estratégico*; (4) *gestão estratégica*. Phillips e Moutinho (1998: 63) afirmam que “o planeamento estratégico diz respeito a escolhas de coisas a fazer, enquanto a gestão estratégica compreende a escolha de coisas para fazer e também os aspectos acerca das pessoas que as fazem”. Também Costa (1996) estuda o planeamento, em turismo, evidenciando o papel das redes. Costa (1999: 148) alude ao debate e à negociação, que em muitas situações são preferíveis a soluções “exclusivamente técnicas”.

Phillips e Moutinho (2000: 370-371) propõem uma perspectiva multidimensional de planeamento, associado à estratégica. Os parâmetros do planeamento estratégico, segundo estes autores, são 4: *formalização, participação, sofisticação e generalidade*. Estes autores referem um estudo - aplicado a 50 grupos de hotéis no Reino Unido - no qual, foram aplicados, na análise factorial, atributos relacionados com factores motivacionais para encorajar um bom planeamento (e. g., fixação explícita de objectivos, envolvimento de gestores a vários níveis) (*id.*, *ibid.*: 373).

Tosun e Timothy (2001) caracterizam, de forma crítica, o planeamento turístico na Turquia, à semelhança do que se verifica noutros **países em vias desenvolvimento, nos quais poderíamos ainda incluir Portugal**. Tosun e Timothy (2001: 353) apresentam 9 defeitos na abordagem do planeamento para o desenvolvimento do turismo, a saber: “elevada centralização das actividades de planeamento do turismo e práticas inconvenientes da

administração pública; o planeamento para o desenvolvimento do turismo é rígido e inflexível; os planos não são suficientemente compreensíveis e não estão preparados de um modo integrado; falta de uma abordagem assente na comunidade; o planeamento para o desenvolvimento do turismo é orientado, de forma dominante, pela oferta; o planeamento para o desenvolvimento do turismo é altamente conduzido pelo mercado; falta de consistência e de continuidade nas políticas de planeamento; abordagem míope para estabelecer objectivos de planeamento para o desenvolvimento do turismo; os planos são difíceis de implementar”. Estes problemas prendem-se com a instabilidade política: ao mudarem as equipas governamentais muitos projectos em curso são esquecidos. Por outro lado, nestas mudanças **surge a desconfiança da parte dos empresários, que precisam de esperar para acreditar nas políticas das novas equipas governamentais**. Estas dificuldades denotam falta de estratégia e uma orientação excessiva para os interesses de curto prazo.

Holloway (1998: 265) aponta os papéis, no turismo, nos quais os governos nacionais se manifestam: “(a) no planeamento e na facilitação do turismo, incluindo a disponibilização de recursos financeiros ou outros tipos de ajudas; (b) na supervisão e controlo dos sectores que compõem a indústria do turismo; (c) na posse directa e no modo de funcionamento das componentes da indústria; (d) na promoção da nação e dos seus produtos turísticos, no território nacional e nos mercados de além-mar”. Em termos organizacionais, este autor apresenta o organigrama dos Países Baixos no qual se destacam, sob tutela da Direcção Geral, os seguintes departamentos: *Pessoal e Assuntos Internos, Controlo e Administração Financeira, Comunicações e Relações Públicas, Marketing e Desenvolvimento do Produto, Planeamento Estratégico e Investigação e Serviços de Marketing*. Sob tutela destes serviços, figuram escritórios para o mercado interno e para os mercados dos seguintes países: Bélgica, Alemanha, França, Grã-Bretanha, Escandinávia, Itália, Suíça e Áustria, Espanha e América Latina, Austrália, Estados Unidos e Canadá e um último grupo, centralizado em Tóquio, para os mercados do Japão, Coreia e Taiwan (Holloway, 1998: 272). Hall (2000) trata a intervenção do Estado no sector de turismo de uma forma completa. Os exemplos por si apresentados bem como as suas reflexões **podem ser aplicados à realidade portuguesa, embora o seu pano de fundo ultrapasse os limites tradicionais inerentes à tradição da política de turismo em Portugal**. Desde logo, Hall (2000) aborda o planeamento em turismo como uma necessidade do próprio sector, bem distante de uma filosofia de não intervenção. Este autor admite, no entanto, que, em muitas situações, a não intervenção do Estado é deliberada e é tida como conveniente em determinadas circunstâncias. A OCDE, Hall e Jenkins (Cf. Hall, 2000: 16) observam que, a partir de 1985,

as políticas de turismo a nível internacional assentam num “Uso continuado do turismo como um instrumento de desenvolvimento regional, com uma focalização acrescida nas questões ambientais, reduzido envolvimento directo do governo na oferta da infra-estrutura do turismo, maior ênfase no desenvolvimento de parcerias público-privadas e na autoregulação da indústria”. De acordo com Getz (Cf. Hall, 2000: 21), o planeamento de turismo segue 4 tradições distintas: “Tendência para a sua intensificação (*‘boosterism’*); uma abordagem económica, orientada para a indústria; uma abordagem física/espacial; uma abordagem orientada para a comunidade com ênfase no papel que os hoteleiros desempenham na experiência turística”.

Hall (2000: 75) define planeamento estratégico como “(...) o processo pelo qual as organizações se adaptam com eficácia ao seu ambiente através do tempo, integrando o planeamento e a gestão num único processo e procuram tratar questões como: onde estamos agora? – paragem (monitorar e avaliar); onde queremos chegar? – plano; como chegaremos lá? – fazer (acção)”. O planeamento estratégico pode ser definido do seguinte modo: “um esforço disciplinado para produzir decisões e acções fundamentais, que dão forma e orientam o que uma organização é, o que faz e porque o faz” (Bryson, Cf. Soteriou e Roberts, 1998: 3). O processo da estratégia pode ser caracterizado como “(...) um processo altamente racional e pró-activo que envolve actividades, tais como o estabelecimento de objectivos, monitorização do ambiente, estabelecer capacidades internas, proceder a uma avaliação de acções alternativas e desenvolver um plano integrado para alcançar os objectivos” (Andrews; Ansoff; Hofer e Schendel; Cf. Soteriou e Roberts, 1998: 3).

As ONT dispõem da capacidade de empregar um modelo de planeamento estratégico, com as seguintes actividades-chave: “estabelecimento da missão; definição de metas e objectivos; análise do ambiente externo; análise do ambiente interno; identificação e avaliação de alternativas; selecção da estratégia; planos operacionais e implementação; controlo estratégico” (Ginter, Rucks e Duncun; Camillus e Datta; Cf. Soteriou e Roberts, 1998: 6). Embora este conceito, nos últimos 25 anos, tenha vindo a ser aplicado sobretudo ao sector privado, podemos no entanto aplicá-lo também a organizações oficiais (públicas, semi-públicas ou privadas, mas com suporte financeiro do Estado). O processo de planeamento estratégico (segundo Cooper *et al.*, 1998: 145-146) inclui várias etapas: uma *análise do ambiente*, a determinação de *objectivos* e *metas*, a *formulação de estratégias* (com base nas possibilidades de negócios do destino, na análise SWOT e na fase do ciclo de vida em que se encontra o destino), a manipulação do *marketing mix* (para cada produto e cada segmento) e, finalmente, a implementação do plano e a sua monitorização.

6.7. A componente regional e os poderes locais

Richins (2000: 4) estudou o papel dos governos locais no processo de tomada de decisão, tendo identificado a influência dos seguintes factores: *interpessoais* (*factores sociais, internos e externos*); *intrapessoais* (*experiências anteriores e interesses do pessoal*); *circunstanciais*, *que podem ser estruturais* (*informação, direcção, mandatos*) e *relacionados com as necessidades da comunidade* (*sentir da comunidade, incerteza dos resultados, impactos positivos e negativos*). **No Algarve haveria interesse em implementar um modelo de regionalização ou descentralização que permitisse a esta região aplicar melhor os seus recursos em prol do desenvolvimento do turismo. Os resultados negativos do referendo poderão estar associados ao factor de *incerteza de resultados* (como refere acima Richins).** Nas questões do turismo, no plano regional, salientam-se os seguintes contributos: Telfer (2001) estudou a região de Niagara no que concerne ao turismo e ao vinho (tendo passado a existir a Rota do Vinho de Niagara), o que implica a existência de acordos formais e informais entre os operadores turísticos e os agentes locais ligados ao vinho e à alimentação; Keller (1999 a), referindo-se à política regional, adverte para a impossibilidade do turismo poder resolver todos os problemas de uma região em dificuldades. Este autor alude à eficácia da política fiscal, como forma de reduzir ou eliminar as disparidades entre as regiões ricas e as regiões pobres; Silva (1998: 11) propõe a “(...) valorização das capacidades endógenas regionais e a valorização do (seu) património cultural”; são de referir ainda os contributos de Spotts (1997), Komilis (Cf. Seaton et al., 1995), Costa (1996) e Silva e Silva (1995).

6.8. Os instrumentos de política de turismo

Hall (2000) remete-nos para os **instrumentos de intervenção do Estado, que não devem ser considerados universais e únicos**; a oportunidade do seu uso e a eficácia dos seus resultados dependem das condições e circunstâncias do momento. Hall (2000: 156) reconhece que “(...) não há nenhum instrumento ou medida ‘perfeitos’ para resolver os problemas de planeamento e os problemas políticos. São usados frequentemente múltiplos instrumentos e mesmo esses resultam em soluções ‘imperfeitas’”. Como recomendam Haughton e Hunter (Cf. Hall, 2000: 156), qualquer instrumento: deve ser **eficaz** (atingindo o objectivo, sendo adaptável à mudança e sensível às diferenças nas condições locais); deve ser **eficiente** (deve ser julgado, tendo em conta os seus custos); os seus impactos devem

seguir o **princípio da equidade**; “a concordância em relação aos custos necessita de ser ponderada; em termos políticos, qualquer instrumento tem de ser aceitável, fácil de aplicar, transparente e, o mais possível, compreensível; um instrumento deve ser compatível com outras abordagens políticas”. Hall (2000: 156-160) inventariou 5 categorias de instrumentos: *instrumentos reguladores, instrumentos voluntários, despesa, incentivos financeiros e não-intervenção*.

Foram considerados, por Hall, 5 **instrumentos reguladores**: (1) leis; (2) licenças, permissões, consentimentos e critérios (e. g., restringindo certos usos, nos padrões arquitectónicos ou propriedades); (3) autorizações de comercialização (“*Tradeable permits*” (utilizado nos USA e na Europa, para limitar a poluição e o uso de recursos); (4) *qui pro quos* (direito de exploração de um negócio com contrapartidas para o Estado); (5) alteração dos direitos de propriedade. Hall apresentou 4 **instrumentos voluntários**: (1) informação e educação (junto dos turistas ou dos responsáveis pelas empresas do sector do turismo); (2) associações voluntárias e organizações não governamentais (e. g., grupos de conservação de património); (3) assistência técnica (e. g., planeamento e desenvolvimento de negócios); (4) argumentação e persuasão junto dos vários intervenientes (fomentando certos padrões de comportamento que são do interesse geral ou do interesse dos vários intervenientes). Este autor observa a existência de 6 **instrumentos de despesa**: (1) despesas e contratos (compras, infra-estruturas, aquisições ou encorajamento de negócios locais); (2) investimento ou “*procurement*” (garantia de escoamento dos produtos); (3) empresa pública (e. g., empresas de desenvolvimento regional); (4) parcerias entre os sectores público e privado; (5) monitorização e avaliação (do ambiente económico rural ou dos indicadores sócio-económicos); (6) promoção.

Hall inventariou os seguintes **incentivos financeiros**: (1) política de preços, para reduzir ou estimular a procura de certos bens e serviços; (2) impostos e taxas (e. g., taxas sobre a poluição, sobre os passageiros ou por cama, que poderão contribuir para a criação de fundos de apoio à promoção de regiões ou para a construção de aeroportos regionais); (3) subvenções e empréstimos; (4) subsídios e incentivos nas taxas (e. g., na conservação do património e na conservação da paisagem); (5) abatimentos, prémios e contratos como fiador; (6) *vouchers* (descontos); A **não intervenção deliberada** poderá ser considerada um instrumento, que reflecte a vontade do Governo em não intervir directamente no sector do turismo ou no desenvolvimento regional, após ter ponderado através de uma análise de custo-benefício.

6.9. A organização do governo com envolvimento no turismo

Hall (2000: 144), citando Davis *et al.*, reconhece que há três principais razões económicas para a privatização e comercialização das actividades outrora nas mãos do Estado: (1) o *Governo pretende reduzir a dependência das empresas públicas dos Orçamentos de Estado*; (2) o *Governo vende activos do Estado para reduzir a Dívida Pública*; (3) o *Governo aumenta as “eficiências técnicas pela comercialização”*. Hall (2000: 144) reconhece, no entanto, que a “Ideologia tem, por consequência, um efeito prático no desenho das instituições do governo e das suas tarefas”. Estão em jogo: filosofias políticas no que concerne ao papel do Estado; tradições da Administração Pública; a natureza do sistema político; os valores e interesses do processo burocrático; e novos departamentos, que reflectem o aumento da influência do Governo (*id.*, *ibid.*: 144).

Hall (2000) observa que num país podemos inventariar um grande número de organismos oficiais, sob a tutela de vários ministérios, mas com o objectivo comum de servir a política de turismo do país. Este autor dá o exemplo da Nova Zelândia, que dispõe de agências distribuídas pelos seguintes 20 ministérios: *Desporto, Turismo, Conservação, Ambiente, Maori Affairs, Emprego, Agricultura, Negócios Estrangeiros e Comércio, Desenvolvimento de Negócios, Comércio, Saúde, Trabalho, Polícia, Transportes, Alfândegas, Imigração, Pescas, Estatística, Investigação, Ciência e Tecnologia e Governo Local*. Assim, parece incorrecto referir apenas as principais entidades oficiais de apoio ao sector do turismo bem como as organizações associativas, quando pretendemos inventariar toda a estrutura de apoio a este sector. **A par da acção dos diversos ministérios, o Estado, ao participar numa parceria com o sector privado, poderá credibilizar esta parceria, inspirando confiança aos parceiros (Hall, 2000).**

Afigura-se universal a tendência do Estado em apoiar financeiramente as Pequenas e Médias Empresas do sector do turismo. Hall (2000) refere esta tendência, e na União Europeia, existe também o entendimento de que as Pequenas e Médias Empresas devem ser apoiadas pelo Estado. **Parece no entanto razoável que o apoio não seja sistemático e contínuo, mas apenas pontual.** Hall (2000: 155), citando a Organização Mundial de Turismo, observa o caso da Áustria, relativamente aos apoios estatais às Pequenas e Médias Empresas do Turismo. Assim, o Estado austríaco: *participa e apoia, com **capital de risco**, em sociedades com uma percentagem elevada de capital estrangeiro; promove a consultadoria e formação para ajudar a desenvolver novos e variados planos de turismo; fomenta a cooperação, com efeitos positivos ao nível das sinergias e do marketing; implementa “projectos-piloto no domínio da cooperação, (através de) canais de distribuição*

múltiplos, esquemas de gestão dos destinos, (...) juntando a oferta (de várias empresas) e contribuindo para o desenvolvimento conjunto das marcas”.

6.10. O controlo da procura e da oferta e o papel dos poderes públicos

Para Cooper *et al.* (1998: 269), os governos poderão influenciar a **procura e receita turísticas**, pela utilização dos seguintes 4 instrumentos de política: “marketing e promoção; fornecimento de informação; preços; e controlo de acesso.” Não defendemos para Portugal um Estado menos interventor na promoção, mas reconhecemos a importância das parcerias público-privadas neste domínio.

Os governos - segundo Cooper *et al.* (1998: 272) -, para influenciar e controlar a **oferta turística**, dispõem dos seguintes 7 métodos: *planeamento e controlo do uso da terra, regulamentação das construções, regulamentação do mercado, pesquisa e planeamento de mercado, impostos, propriedade e incentivos ao investimento.*

Planeamento e controlo do uso da terra. Este *item* prende-se com a legislação do planeamento urbano e rural, o qual deve evitar “a especulação, a divisão e o loteamento da terra” (*id., ibid.*: 273);

Regulamentação das construções. A construção dos edifícios deve ser regulamentada no que concerne a aspectos como a sua altura, o tamanho, a forma, a cor e ainda os estacionamento. Em alguns países tem-se vindo a legislar no sentido de proteger os seus recursos culturais, nomeadamente “(...) prédios históricos, vestígios arqueológicos, monumentos religiosos, áreas de preservação e mesmo cidades inteiras” (*id., ibid.*: 274);

Regulamentação do mercado. Cabe aos poderes públicos condicionar o abuso de poder das práticas monopolistas, promovendo o mercado, a concorrência e a livre escolha do consumidor. Em Portugal, no entanto, encara-se o fenómeno da concentração como inevitável. Perante o cliente, as empresas ficam também sujeitas a códigos de conduta ou mesmo a legislação (e. g., Directiva dos Pacotes de Viagens da União Europeia), que permitem simultaneamente diminuir o desperdício (ou indemnizações) e aumentar a protecção do turista. Um nível de protecção elevado pode, no entanto, fazer subir os preços das viagens;

Pesquisa e planeamento de mercado. Os governos necessitam de conhecer, com rigor, o sector de turismo para poderem traçar políticas que possam acautelar elevados custos sociais e ambientais do turismo ou mesmo identificar tendências, destacando os benefícios e impactos não só no imediato, mas no médio e longo prazos. Neste domínio, Portugal encontra-se em dificuldades, como refere Costa (2004);

Impostos. Estes devem ser aplicados segundo os princípios da **igualdade** (o turismo não deve ser obrigado a pagar mais impostos do que os outros sectores de actividade), da **eficiência** (com efeitos mínimos na procura turística, salvo em casos em que é necessário regular o fluxos de turistas por motivos de protecção ambiental) e da **simplicidade** (sem desorganizar as actividades do sector), como recomenda a WTTC (Cf. Cooper *et al.*, 1998: 275). Os governos obtêm importantes níveis de receita fiscal a partir de taxas de embarque nos aeroportos, de impostos sobre as passagens, de impostos sobre a ocupação de hotéis e recebendo até 50% do “drop” dos casinos (*id.*, *ibid.*: 275). Em Portugal, uma diminuição da taxa de IVA, na restauração, poderia aumentar a sua competitividade face a outros destinos;

Propriedade. O Estado pode dispor de um grande número de empresas de que é proprietário, cabendo ao Governo escolher o grau (maior ou menor) de intervenção do Estado no sector do turismo. Assim, o Estado pode dispor de: atracções turísticas, amenidades naturais, hotéis, companhias aéreas, transportes rodoviários, lojas de *souvenires*, centros de conferências, salas de exposições, complexos de lazer, tais como os casinos. O Estado ocupa-se do fornecimento de infra-estruturas, tais como: bancos, hospitais, serviços públicos de abastecimento de água e de fornecimento de energia, empresas de telecomunicações, rede de estradas e de auto-estradas, redes ferroviárias e TGV, terminais de transporte, estabelecimentos de ensino superior e de formação profissional em turismo. Não obstante muitas destas actividades serem propriedade do sector privado (nos países com práticas mais neoliberais), impõe-se uma regulação e um controlo destas actividades pelos poderes públicos, como sugerem Cooper *et al.* (1998) e Font e Ahjem (1999), entre outros.

Incentivos ao investimento. Estes incentivos são aplicados por via da *redução de custos de capital, da redução de custos operacionais e da segurança de investimento*. Na **redução de custos de capital**, são frequentemente tomadas medidas no sentido de serem concedidos empréstimos de capital ou subvenções. Os juros às empresas poderão baixar (e. g., em alguns casos são concedidos empréstimos à taxa zero). Os governos podem ainda conceder moratórias no pagamento de empréstimos, garantir a construção de infra-estruturas, conceder terra, isentar as empresas do pagamento de tarifas sobre materiais de construção e ainda participar na propriedade da empresa.

A **redução de custos operacionais** é aplicada através de medidas como: isenções de impostos (entre 5 e 10 anos), subsídios para mão-de-obra e formação profissional, isenção de impostos sobre importações, subsídios para depreciações e evitar a dupla tributação pelos mesmos lucros (pressupõe a existência de um acordo entre governos).

A **segurança de investimento** permite dar garantias aos investidores, para ganhar a sua confiança, numa indústria altamente sensível às variáveis de natureza política (garantia de não nacionalização das empresas e evolução no sentido da privatização), militar (guerras, os ataques terroristas), económica (recessão), ou mesmo climática (condições meteorológicas e incêndios). Certos *items* do questionário da presente Tese são ainda aqui referidos (por Cooper *et al.*, 1998: 277), nomeadamente: “(...) livre disponibilidade de moeda estrangeira, repatriação do capital investido, lucros e dividendos, juros, garantias de empréstimo, fornecimento de permissões de trabalho para os principais funcionários e disponibilidade de assessoria técnica”. Como sugere Theobald, a segurança do investimento faz parte do marketing e da promoção do destino feitos no estrangeiro, o que implica: “redução de atrasos administrativos; simplificação do processo de planeamento; facilidades nas formalidades das fronteiras; (políticas de) liberalização dos transportes”, entre outros (Theobald, 1998: 350).

Cooper *et al.* (1998: 277-280) referem o efeito dos incentivos ao investimento no sector do turismo. Este efeito repercute-se positivamente em duas variáveis: **retorno do capital e quantidade de investimento**. Theobald (1998: 343) evidencia o papel dos incentivos governamentais e os seus efeitos. Nesta perspectiva, uma variação positiva dos subsídios (aumento de capital) pode conduzir a uma variação positiva ou negativa no emprego. Assim, temos de entrar em linha de conta com a opção tecnológica, ou seja, mais emprego (opção de trabalho intensivo) ou menos emprego (opção de capital intensivo). Em ambos os casos, o *output* aumenta. Theobald (1998) sustenta que o efeito de alavanca e o aumento do número de visitantes, embora elevem a estrutura dos custos, poderão elevar o nível da receita (vendas). Este autor apresenta os objectivos estratégicos da política de turismo, com carácter abrangente, incluindo objectivos como o *equilíbrio da balança de pagamentos, a ajuda às regiões periféricas, a criação de empregos, a despesa turística, a qualidade, a preservação da cultura e das paisagens, a distribuição dos benefícios económicos do turismo, entre outros objectivos*.

Vellas e Bécherel (1995: 254-255) conferem às ONT as seguintes responsabilidades: *representar os interesses do governo a uma escala internacional; participar em negociações bilaterais e acordos multilaterais; organizar estudos de marketing; otimizar locais e recursos turísticos; encorajar a cooperação ao nível técnico e financeiro; promover o descanso do turista, regular a política e as finanças e garantir as transferências ao nível tecnológico; organizar os serviços de turismo numa escala nacional e internacional; planeamento e desenvolvimento do turismo; regular e controlar as actividades das empresas (actividade legislativa, classificação de hotéis e restaurantes, inspecções,*

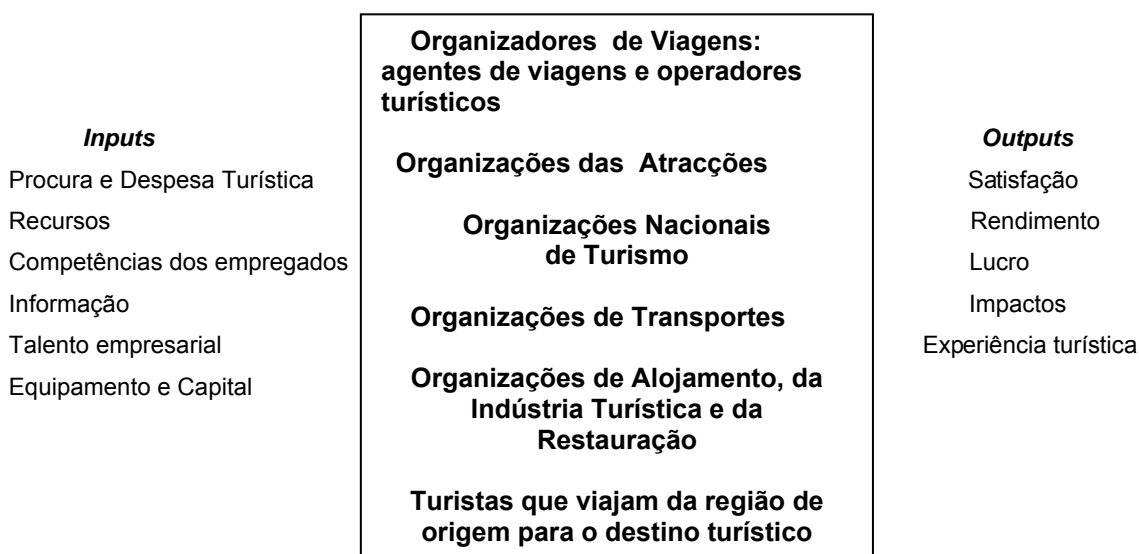
concessão de licenças); publicar estatísticas e estudos; promover o destino nos mercados externos; promover o destino internamente; promover um ambiente de relaxe; criar estruturas de acolhimento dos turistas e postos de informação turística; fomentar a formação profissional; preservar os recursos culturais; proteger o ambiente natural. Este modelo de intervenção contrasta com a dispersão e alguma ineficácia dos organismos oficiais de turismo, em Portugal.

6.11. Síntese do Sistema Turístico e o papel dos vários intervenientes

6.11.1. Introdução

O conceito de sistema turístico é a base do nosso modelo teórico. De acordo com Kirdar (1997: 34-37), no sistema turístico – no qual todas as componentes do negócio estão interrelacionadas - entram *inputs*, que serão transformados pela indústria em *outputs*. As mudanças do ambiente externo poderão afectar o desempenho do funcionamento do sistema turístico, dentro das suas fronteiras (Figura 4).

Figura 4. Sistema Turístico



Influências ambientais externas: responsabilidade social e ecológica, regulações estatais, economia, política, tecnologia, competição, sazonalidade, publicidade, sociedade e cultura

Adaptação a partir de Kirdar (1997: 36) e de Leiper (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 109-110; Cooper *et al.*, 1998: 37-40)

Numa perspectiva mais ampla, poder-se-á incluir no Sistema Turístico de um país/destino o conjunto de actividades com *impacto directo* no turismo e ainda um conjunto de outras actividades com uma *função complementar*. Como actividades directas temos: alojamento, restauração, transportes, aeroportos, agências de viagens, operadores turísticos, *rent-a-car*, instituições de carácter cultural, associativismo empresarial, Estado e Organizações Nacionais de Turismo, atracções, organizações recreativas, desportivas e de animação, serviços de informação e marketing, comércio, artesanato, tecnologia utilizada e serviços diversos. Fazem parte das actividades complementares os bancos, os hospitais, a imobiliária turística, empresas de construção e reparação de infraestruturas e todos os outros serviços de apoio ao visitante. A população residente poderá estar mais ou menos ligada às actividades directas ou complementares. Finalmente, fazem parte do sistema turístico o turista e os recursos turísticos naturais, históricos e arquitectónicos, oferecidos sob a forma de produtos turísticos e de marcas.

Sancho *et al.* (1998) incluem no sistema turístico a *procura* (consumidores), a *oferta*, o *espaço geográfico* (lugar de encontro da oferta, da procura e da população residente) e os *operadores de mercado*. O conceito de sistema turístico deve ser entendido numa perspectiva dinâmica, como sugere Leiper (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 109-110). De acordo com Leiper, os turistas partem de uma *região de origem* para o *destino turístico*, do qual regressam, ocupando o *transporte* um lugar central na experiência turística. Também neste modelo, são consideradas as *condições ambientais externas*.

6.11.2. A política de turismo e o sistema turístico

As políticas de turismo, como observa Hall (2000: 52 e 134-160), devem ser concebidas para um *sistema de mercado*, no qual a *oferta* e a *procura* conduzem à *experiência turística*. **Faz parte da procura uma cultura com determinados padrões de comportamento.** As motivações da procura são de natureza *psicológica, social, cultural, espiritual* ou ainda a *fantasia* ou o *escape*. Na procura entram em jogo informações, experiências passadas, preferências, expectativas e imagens.

Do lado da oferta (o produto turístico) há uma (outra) cultura composta por três subsistemas: a indústria turística, o Governo e os recursos sócio-culturais e naturais. A **indústria turística** compreende um grande número de intervenientes relacionados entre si, nomeadamente: *operadores de viagens/agentes de viagens, alojamento turístico, restauração, centros de visitantes, eventos e festivais, atracções e operadores de entretenimento, fabricantes de souvenirs, centros de convenções, casinos, especialistas de*

retalho, operadores turísticos, empresas de promoção e publicidade. O Governo poderá ser analisado a nível nacional, estatal, regional e local (Hall, 2000: 135-142). **O nosso modelo (ver Capítulo 8) assenta neste encontro, entre a oferta e a procura.**

6.11.3. Os destinos turísticos enquanto sistemas integrados

Font e Ahjem (1999) remetem-nos para a necessidade de avaliar os vários intervenientes no sistema turístico de um país e defendem que o turismo sustentável não é concretizável apenas com a abordagem “orientada pelo lado da oferta” dos **poderes públicos**; por outro lado, uma perspectiva de “planeamento conduzido pelo **puro mercado**” também não é suficiente para seguir uma estratégia de turismo sustentável. Existe ainda o conflito entre, por um lado, a preservação dos recursos turísticos para o futuro e, por outro lado, as necessidades urgentes de maximização do lucro (do sector privado), da obtenção de receitas de impostos, de crescimento do PIB e do equilíbrio da Balança de Pagamentos, por via das receitas de turismo. Este problema afecta qualquer país, nomeadamente Portugal. O papel dos poderes públicos é decisivo (aludem Font e Ahjem, 1999), nomeadamente no que concerne aos seguintes aspectos:

- 1-As teorias de maximização do lucro não contemplam os impactos sociais e ambientais;
- 2-Os locais de visita dos turistas pertencem ao sector público (e. g., áreas de excelência de beleza natural, museus, castelos, catedrais) e são objecto de dano dos visitantes;
- 3-A fixação de preços de determinados produtos e serviços não pode ficar nas mãos do sector privado (e. g., uso de parques da cidade, passeios pedestres, *resorts* das zonas costeiras);
- 4-A população residente dos destinos – não só dos países em desenvolvimento como também das aldeias históricas e das cidades -, ressentem-se com o afluxo de visitantes e tais custos não entram nas contas do sector privado (embora existam também, nos destinos, benefícios sociais que decorrem do fenómeno turístico);
- 5-O fenómeno da mercantilização (“*commoditisation*”) dos recursos turísticos (Cohen, Cf. Font e Ahjem, 1999: 3), pelo processo de evolução natural do ciclo de vida de um destino, leva a que certos destinos deixem de estar na moda em benefício de outros (novos destinos). Cabe aos poderes públicos considerar os custos de rejuvenescimento de um destino turístico, em face da deterioração das atracções desse destino. Esta deterioração é paga pelo destino como um todo;
- 6-A promoção do destino deve contemplar os recursos históricos, geográficos e artísticos. Se estes recursos forem ignorados (e. g., recursos arqueológicos), na promoção, haverá

uma tendência para não serem visitados e, por consequência (indirectamente), não serão protegidos, porque não são considerados interessantes, para serem visitados.

7-Cabe aos poderes públicos construir e implementar um **Plano Director/Plano Estratégico** capaz de integrar as iniciativas e a experiência de quatro sectores: o *sector público*, que “(...) possui e gere a infra-estrutura do destino e responsabiliza-se pelo bem-estar geral do país”; “as *organizações não lucrativas*, que detêm um grande número de atracções visitadas”; “os *residentes*, que participam nas boas vindas aos turistas e permitem-lhes partilhar com eles o dia-a-dia do lugar”; e, finalmente, o *sector privado*, que detém a maior parte dos serviços de que o turista necessita bem como os produtos que o turista consome durante a sua estadia no destino. (Font e Ahjem, 1999: 4).

8-As estratégias “pelo lado da oferta” levam-nos à utilização do conceito de “benefício social líquido” e não apenas à contabilização dos lucros e perdas. **O benefício social líquido implica que se afectem e combinem recursos para o desenvolvimento do destino com o mínimo possível de danos ambientais e sociais.** Na perspectiva do destino, importa encarar o turismo como um investimento de longo prazo, preservando os únicos recursos disponíveis, não renováveis, e a sua conservação é condição necessária para o prolongamento do ciclo de vida de um destino.

6.11.4. Reacção das comunidades receptoras ao turismo

Zhou *et al.* (2001) testaram várias hipóteses numa investigação empírica que envolveu um hotel Americano, um hotel Japonês e um de Hong Kong, todos a operar na China. Foram estudadas 96 respostas, com o propósito identificar a percepção dos respondentes relativamente a 2 tipos de efeitos: “País de origem” e “Identidade da empresa”. Os estereótipos, de acordo com o país de origem, estão na mente dos consumidores, como ilustram alguns exemplos: o perfume francês, os relógios suíços, os automóveis alemães e os produtos electrónicos japoneses (*id.*, *ibid.*: 60-61). Com base na literatura disponível, estes autores consideraram os *factores extrínsecos* (e. g., preço, nome do hotel, país de origem e “identidade da empresa”) e *factores intrínsecos* (relativos à composição física do serviço), que contribuem para a percepção da qualidade do serviço dos hotéis. (*id.*, *ibid.*: 46). É de salientar, igualmente, que estes autores partiram do pressuposto de que **quando um hotel (marca) é conhecido, as atitudes para com ele são mais favoráveis**, ou seja, os consumidores têm uma percepção favorável, quando o nome do hotel é familiar junto do público. Feita a análise factorial, foram construídos 3 factores, com Alpha superior ou igual a 0.68:

O factor 1 – Competência dos empregados (com os *items* “serviço dos empregados paciente e sensível; prontidão e rapidez de serviço da parte dos empregados; serviço dos empregados amigável e caloroso; elevada formação dos empregados”).

O factor 2 – Conforto da estadia (com os *items* “um hotel confortável onde ficar; qualidade das comidas e bebidas; uma sensação de ser um convidado especial e com valor”).

O factor 3 – Segurança de serviço (com os *items* “resposta rápida aos problemas do serviço; consistência da qualidade do serviço”) (Zhou, 2001: 55).

Os resultados da MANOVA (percepções das “Crenças de Serviço Específicas”) - e da ANOVA (atitudes para com as cadeias hoteleiras estrangeiras) mostraram a **existência do estereotipo do “país de origem” em relação às percepções do serviço do hotel, como também em relação ao conjunto de atitudes para com o hotel**. De acordo com os respondentes, o efeito do estereotipo foi a favor dos hotéis com origem de Hong Kong ou Americana, mas nenhum de origem japonesa. Por outro lado, foram observados resultados mistos no que respeita ao impacto da informação da “identidade da empresa” (Zhou *et al.*, 2001: 59). Podemos contrapor a estes resultados, o facto de, na era da globalização, a propriedade das marcas dos hotéis mudar, esbatendo a cultura ou o estereotipo do “país de origem” (e. g., uma cadeia francesa poderá vender a sua marca a investidores americanos ou árabes).

O contacto com a população residente ganha importância ao nível do choque civilizacional. Para De Kadt (Cf. Cooper *et al.*, 1998: 207), devem ser consideradas três categorias no contacto entre o turista e a população residente: *(1) o turista compra bens e serviços da população residente; (2) o turista e a população anfitriã partilham os mesmos locais e a mesma estrutura (e. g., praias, restaurantes, hotéis, bares, combóios, autocarros); (3) o turista e a população anfitriã interagem conjuntamente, tendo como finalidade básica o intercâmbio cultural (e. g., o papel do turista explorador e aventureiro)*. Como alude Inskeep (Cf. Cooper *et al.*, 1998: 208), a dificuldade de interacção entre visitantes (turistas) e visitados (povo anfitrião) reside em 9 tipos de diferenças, a saber: “*valores básicos e sistema lógico; crenças religiosas; tradições; costumes; estilos de vida; padrões de comportamento; vestuário; sentido de organização do tempo; e atitude para com os estranhos*”. Assim, as empresas do país anfitrião terão de vencer algumas destas diferenças para melhor satisfazer o visitante. Um restaurante, por exemplo, terá de satisfazer o seu cliente com rapidez, de acordo com o sentido de organização do tempo do turista, e a relação dos seus empregados para com “os estranhos” terá de ser compatível com estes, apesar das diferenças de valores, da gastronomia ou em termos linguísticos. Desta

interacção resultam mudanças por via directa e indirecta, isto é, os turistas influenciam directamente quem contactam (residentes) e estes influenciam os seus concidadãos.

Este tema leva-nos à questão de saber que tipos de impacto sócio-cultural devem ser analisados, por forma a medir o seu impacto na população residente. Deste modo, torna-se necessário seleccionar variáveis (como sugere Cooper *et al.*, 1998: 214), tais como: *criminalidade, prostituição, droga, promiscuidade, jogo, relações familiares, valores da sociedade, “expressões criativas”, rituais tradicionais, segurança, saúde, “organizações comunitárias”, modos de vida (“estilos de vida colectivos”), economia dependente em maior ou menor grau, “dispersão populacional”, “comercialização cultural”, “hostilidade anfitrião/turista”, efeito demonstração, coexistência de dois níveis de desenvolvimento (dualismo), stress e padrões de vida.* Nestas condições, as **empresas terão de conciliar as suas práticas com a política de turismo do Governo, de acordo com padrões éticos internacionalmente aceites.**

Ao longo do tempo a população residente sofre uma assinalável metamorfose que reflecte, em maior ou menor grau, a influência das variáveis acima referidas. Com efeito (como alude Cooper *et al.*, 1998: 211-213), este processo de contacto intercultural inclui, em muitos destinos, uma forte tendência para a mercantilização das culturas dos residentes, bem como para uma “autenticidade encenada” (presente nos pseudo-eventos criados apenas para consumo dos turistas) e a busca do exotismo.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 237), devem ser considerados 5 tipos de impactos sócio-culturais associados ao turismo: (1) “o uso da cultura como atracção turística”; (2) os “contactos directos entre turistas e residentes” (embora o relançamento da economia traga consigo mais oportunidades de emprego e de mobilidade social e o efeito de demonstração, a comercialização banal da cultura e a transmissão de doenças afiguram-se como factores desfavoráveis ao país receptor); (3) as “mudanças na estrutura económica e nos papéis sociais” (o aumento da riqueza é contrabalançado por conflitos e tensões, que ocorrem na comunidade, a par da perda dos idiomas locais); (4) o “desenvolvimento de infra-estruturas”; e (5) o “Aumento da população de turistas” (pese embora a melhoria ao nível das condições sanitárias, de educação e de qualidade de vida, verifica-se, no entanto, a congestão do trânsito, as multidões e a criminalidade). **O aumento das actividades do turismo, com o consequente aumento da oferta hoteleira, destrói vestígios da história e da cultura de um povo, como, aliás, se tem verificado em muitos destinos, onde os interesses de curto prazo da hotelaria se sobrepõem a uma estratégia de preservação da cultura e da história desses povos.**

Doxey (Cf. Cooper *et al.*, 1998: 209) desenvolveu um modelo com a sequência que caracteriza a relação entre o turista e o povo anfitrião: (1) no *nível de euforia* o turista é bem recebido; (2) no *nível de apatia* o turista é tratado de um modo formal e é visto como fonte de lucro; (3) no *nível de irritação* a saturação pressiona à construção de instalações adicionais; (4) no *nível de antagonismo* os turistas são explorados mas são vistos como a causa de todos os males; (5) no *nível final*: os turistas passam a escolher outros destinos mais atraentes. A atratividade e a competitividade de Portugal terão de ser construídas sem os inconvenientes das fases 3, 4 e 5, com uma nova política de turismo.

No contexto da relação visitante-visitado, Kusluvan e Karamustafa (2001: 185) levantam o problema da população residente ficar dependente do capital e da tecnologia das empresas multinacionais. **Consideramos que importa avaliar as diferentes formas de envolvimento entre a companhia multinacional e a empresa do país receptor, nomeadamente através de contratos com participação equitativa de ambas as partes, ou através de contratos de *leasing*, contratos de gestão ou ainda em regime de *franchising*.**

Jenkins e Henry (Cf. Kusluvan e Karamustafa, 2001: 192) sugerem que é necessário mobilizar a mão-de-obra local para a aprendizagem dos novos saberes, do seguinte modo: “A curto prazo, o recurso a técnicos estrangeiros, no sector do turismo, deve ser visto como um dos custos do desenvolvimento. No longo prazo, uma parte integrante da estratégia de desenvolvimento será, sempre que for possível, substituir empregados estrangeiros por gente local”. Esta ambição só poderá ser viável a partir do momento em que o país receptor puder dispor de um sistema de formação actualizado e eficaz. Por outro lado, no contexto da globalização, **não pode haver restrições à mobilidade geográfica dos técnicos de turismo.**

Cooper *et al.* (1998. 489-490) sustentam que o **aumento da dimensão das empresas**, num mercado multinacional, permite-lhes a *obtenção de economias de escala, ampliar as suas capacidades de promoção internacional, beneficiar da imagem de qualidade das grandes marcas, minimizar riscos, adoptar técnicas avançadas de marketing à escala global, utilizar os novos canais de distribuição por via das novas tecnologias, optimizar a capacidade das suas unidades tendo em conta a sazonalidade em alguns destinos, recrutar os melhores gestores internacionais, ganhar vantagem competitiva nos canais de distribuição, reforçar a sua influência política, dispor de mais tempo para administrar e dominar o mercado com marcas mais fortes*. Em face deste poder desigual, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e os destinos locais poderão designar de *relacionamento neocolonial*, a relação das grandes empresas com os destinos locais. **Embora discutível, poder-se-á admitir a**

existência de vantagens competitivas das PME's locais no que concerne à diferenciação, ao serviço personalizado, ao conhecimento do produto, à relação qualidade/preço, à desregulamentação e ao desenvolvimento de sinergias a nível local. Reconhecemos, no entanto, que estas PME's poderão contribuir para o aumento da economia informal.

Em Portugal, a política de apoios financeiros às empresas portuguesas tende a incentivar não apenas grupos com “massa crítica”, mas também as pequenas empresas. Morrison e King (2002) observam que a maioria das empresas do turismo, a nível mundial, são pequenas empresas familiares, que tendem a ser periféricas àquilo que os decisores políticos e economistas designam por “**indústria do turismo**”. A partir de vários autores, Morrison e King (2002: 106) descreveram as características positivas e negativas, dos pequenos negócios em turismo. Salientamos, como **características positivas**: *são um elemento válido da infra-estrutura de um destino turístico; respondem às características do mercado e da procura; contribuem positivamente para a economia, a sociedade e o ambiente; e constituem um instrumento da economia regional*. Foram identificadas as seguintes **características negativas**: *operam fora da indústria turística; desafiam a lógica económica na sua maneira de operar; é um sector fragmentado, difícil de coordenar e controlar; e apresentam problemas ao nível da falta de qualidade*. Para estas pequenas empresas, estes autores classificam de característica positiva as baixas barreiras à entrada e de característica negativa, as baixas barreiras à saída. Estas empresas dispõem de uma grande flexibilidade para se adaptar às vagas instáveis do sector do turismo e são fonte de rendimento para muitas famílias do país receptor de turistas.

6.12. A Política de Turismo, em Portugal, no período de 1992-2004

6.12.1. Introdução

Na presente secção é feita uma análise da política de turismo em Portugal, relativa ao período de 1992-2004. A nossa análise privilegiou os apoios financeiros do Estado às empresas, a política de turismo formal, as acções promocionais do destino Portugal, a importância de alguns diplomas legais, as estratégias seguidas pelos poderes públicos e as medidas de política económica com impacto no sector do turismo.

Já no III Plano de Fomento (1968-1973) e no IV Plano de Fomento (1973) eram preconizadas medidas de política de turismo (Vieira, 1997: 114-115) e, com a Revolução do 25 de Abril de 1974, assistiu-se a um processo que envolveu algumas intervenções estatais, tendo-se passado posteriormente a fomentar a iniciativa privada. Em 1987, no âmbito de

FEDER, foi criado, pelo Decreto 420/87 de 31 de Dezembro, o SIFIT I - Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo, para corrigir as assimetrias regionais no domínio do turismo.

A política de turismo remete-nos para uma avaliação política da “**estrutura da escolha pública**” (Michael, 2001). Este autor alerta para a necessidade de identificar os benefícios e as perdas, as razões e as partes interessadas num contexto de transparência do processo de tomada de decisão. Ao longo de vários anos, foram tomadas decisões que merecem uma reflexão, como refere Veal (1997), que alude à **investigação avaliadora** quando fazemos uma avaliação das políticas e dos programas. Keller (1999 b) admite que é **inevitável a politização do turismo** devido à necessidade de interferência dos políticos neste sector. Costa (1996: 114) examina a política de turismo de 12 países da Comunidade Europeia, relativamente a 5 variáveis: **como é visto** o sector de turismo pelo Governo; como o turismo **é representado** a nível ministerial; **estrutura organizacional** do turismo; natureza (pública, semi-pública e privada) da **Organização Nacional de Turismo**; e, **chegadas** internacionais de turistas. Poder-se-á construir um quadro resumo da política de turismo em Portugal, com base na documentação disponível (ver Quadro 8).

Quadro 8. Resumo da política de turismo em Portugal de 1992 a 2004

Período I – 1992-1995	Período II - 1995-2002	Período III- 2002-2004
<p>Governo Social-Democrata.</p> <p>Responsáveis políticos: Fernando Manuel Barbosa Faria de Oliveira (Ministro do Comércio e Turismo) e Alexandre Carlos de Mello Vieira Costa Relvas (Secretário de Estado do Turismo).</p> <p>Início do II QCA.</p> <p>Procura-se maximizar a entrada de receitas para resolver o problema do défice da Balança de Transacções Correntes.</p> <p>O ICEP promove a imagem de Portugal.</p> <p>Crença no funcionamento automático do mecanismo do multiplicador e lógica de continuidade nos tipos de apoios financeiros às empresas e no</p>	<p>Dois Governos Socialistas.</p> <p>Responsáveis políticos: Ismael Ribeiro da Cunha (Secretário de Estado do Turismo), Jaime Serrão Andrez (Secretário de Estado de Turismo) e Vítor Cabrita Neto (Secretário de Estado do Turismo).</p> <p>Execução do II QCA e aposta na informação e no conhecimento do sector.</p> <p>Leque abrangente de novas medidas de apoio ao sector e lógica de continuidade nos tipos de apoios financeiros às empresas e no funcionamento das 19 Regiões de Turismo.</p> <p>A promoção externa de Portugal deve permanecer nas mãos do Estado, ainda que em parceria</p>	<p>Governo de maioria Social-Democrata/Partido Popular.</p> <p>Responsáveis políticos: Pedro Antunes de Almeida (Secretário de Estado do Turismo), Luís Manuel Miguel Correia da Silva (Secretário de Estado do Turismo) e Telmo Correia (Ministro do Turismo) e Carlos Martins (Secretário de Estado do Turismo).</p> <p>Privatizações (e. g., Enatur).</p> <p>Contratualização, na promoção, com entidades privadas.</p> <p>Diplomacia Económica integra a política de turismo nas relações económicas externas do País.</p> <p>O Governo assume formalmente o turismo como “prioridade nacional”.</p> <p>PRIME (ex-POE).</p> <p>Entrada da CTP no CPCS.</p> <p>Redução no volume de chegadas</p>

funcionamento das 19 Regiões de Turismo. Volume de chegadas de turistas crescente.	com o sector privado. Volume de chegadas de turistas crescente. Expo '98.	de turistas em 2002. Euro 2004. Criação do Ministério do Turismo e Do Instituto de Turismo de Portugal.
---	---	--

Fonte: Elaboração própria

6.12.2. Política de turismo de 1992 a 1995

No âmbito do IQCA, de 1989-1993, as intervenções comunitárias para o turismo português tiveram lugar no alojamento, em novos produtos turísticos, na formação profissional e nas infra-estruturas de transporte, de comunicações e de saneamento (Carlos Costa *et al.*, 2001), mas esta perspectiva revela-se insuficiente para responder aos principais problemas deste sector. No plano dos incentivos, em 1992, tornou-se necessária a actualização do SIFIT (criação do SIFIT II, através do Decreto-Lei 215/92, de 13 de Outubro), com o objectivo de *diversificar a oferta turística, pela remodelação e modernização dos equipamentos turísticos existentes e a criação de novos empreendimentos e equipamentos* (IFT, 2000: 96).

6.12.2.1. Os novos desafios da promoção externa de Portugal

No domínio da promoção externa de Portugal, em 1992, a promoção turística de Portugal no exterior passou a ser da competência do ICEP (Decreto-Lei n.º 179/92, de 17 de Agosto). Assim, é extinto o Instituto de Promoção Turística e o ICEP passa a ser designado de Investimento Comércio e Turismo de Portugal. Neste contexto, poder-se-á afirmar que enquanto o ICEP fomentava a procura turística, junto dos mercados emissores, a DGT regulava a oferta interna.

Em 1992, as receitas do turismo e as actividades correlacionadas com o turismo representavam já 5-6 % do PIB, levando o Governo a repensar a sua estratégia para o sector (ICEP, 2000). Assim, foi encomendado um estudo à empresa inglesa WOLFF OLINS sobre a percepção de Portugal, tendo-se identificado Portugal como um destino com as seguintes características: *a imagem de Portugal está associada ao Algarve; trata-se de um país de contrastes; existem paisagens únicas e o litoral; país com tradições, seguro, pacífico e conservado*. Estas características ainda fazem parte do nosso “activo”, em termos de oferta turística. Neste estudo, as lacunas identificadas prendem-se com a *má sinalização, a existência de lugares de acesso difícil, construção descontrolada, falta de limpeza em locais públicos e confusão nas imagens que divulgam o país*. **Estas lacunas ainda fazem parte do nosso “passivo”**, em termos de oferta turística. Como resultado deste estudo, foi

construída a Ideia Central para Portugal, consubstanciada na seguinte fórmula: “Portugal, quando o Atlântico encontra a Europa: um país cheio de sol, verde, não poluído, orgulhoso da sua longa história, conservador dos seus valores tradicionais e do seu património. Um país de fácil acesso, com uma cultura rica e uma vasta e diversificada oferta de actividades. Um povo amigoso e hospitaleiro” (ICEP, 2000: 195). Os factos, contudo, alertam para o **desaparecimento de parte da paisagem verde**, como resultado dos incêndios, para a **poluição** e para uma **oferta de actividades pouco vasta**.

No contexto das prioridades da economia, as *Grandes Opções do Plano para 1992* (Lei n.º 1/92, de 9 de Março) davam prioridade à valorização da posição de Portugal no Mundo, reforçando a “imagem de Portugal como destino turístico de qualidade” (Vieira, 1997: 116). Era ainda reconhecida a necessidade de fazer a inventariação do nosso património turístico, de conceder apoios ao investimento no sector e de se apostar numa maior divulgação e promoção dos nossos produtos turísticos. **Actualmente, estas prioridades continuam válidas, sobretudo no que respeita à conquista do estatuto de elevada qualidade, que ainda não temos.**

Silva (1993 c), apresentou, em Congresso, a “Estratégia de marketing e mercados prioritários” (1993-1994), de onde se salientam as seguintes acções promocionais: *presença em pavilhões de feiras no estrangeiro e em Portugal, “visitas educacionais e de jornalistas”; divulgação do destino Portugal e de suas Regiões em imprensa estrangeira; apoios aos operadores turísticos; promoção do Golfe e de “Lisboa 94 – Capital Europeia da Cultura”; apresentação do novo logotipo do Turismo de Portugal, da autoria do escultor José de Guimarães; exposição “O Triunfo do Barroco”; preparação das celebrações dos 450 anos da chegada dos portugueses ao Japão; preparação da Semana de Portugal, em Barcelona; festivais de cinema, música, teatro e de gastronomia em diversas cidades do País; preparação do Grande Prémio de Portugal – Fórmula 1; Rally de Portugal; Open de Portugal (golfe e ténis); programas “Algarve Todo o Ano”, “Costa de Lisboa”, “Hotéis na Madeira”; campanhas junto do público e dos agentes retalhistas; promoção do turismo religioso; e presença em congressos no estrangeiro.* Nestas iniciativas, falta ainda uma **visão que permita divulgar uma oferta turística integrada**, de Portugal, enquanto destino turístico.

O *Relatório de Actividades* do ICEP de 1993 indica explicitamente que os projectos de promoção externa a privilegiar são os que apostam em “`produtos` de elevado potencial de captação de turistas de maior poder económico e cultural” (ICEP, 1994: 93). Existe, contudo, o **risco de a oferta não corresponder às expectativas** criadas, nos turistas. No ano de 1993 foram lançadas as campanhas “Vá para fora cá dentro” e “*Portugal, a emoção da descoberta*”. As campanhas promocionais dirigidas ao mercado interno necessitam de

ser acompanhadas por uma **política de preços ajustada ao poder de compra dos portugueses**. Esta política poderia contribuir para atenuar os efeitos da sazonalidade.

6.12.2.2. A necessidade de uma nova política de turismo

Nos anos noventa, surgiu a necessidade de criar um novo modelo de desenvolvimento do turismo. Na Avaliação do II QCA, Carlos Costa *et al.* (2001) alertam para os desequilíbrios estruturais do sector do turismo português, nomeadamente: **dependência do produto “sol e praia”**; **concentração da oferta no Algarve, Lisboa e Madeira**; **sazonalidade**; **concentração num número reduzido de mercados**; **peso elevado da oferta não recenseada**; **dependência dos operadores turísticos internacionais**; e **desequilíbrio entre a oferta e a procura de mão-de-obra qualificada**. Nesta perspectiva, o Relatório de Execução, relativo a 1994, da *Intervenção Operacional Turismo e Património Cultural* acrescenta que o modelo de crescimento dos anos 80 assentava *na oferta de alojamento inadequada, na carência de estruturas de animação e no crescimento excessivo da oferta em algumas regiões*. Em oposição ao modelo anterior, são apresentados **4 novos vectores de desenvolvimento estratégico**: **(1) Aumento da qualidade da oferta**; **(2) Melhoria do profissionalismo**; **(3) Diversificação de produtos**; e **(4) Diversificação de mercados** (Direcção Geral de Desenvolvimento Regional, 1995: 1-2). O Quadro 9 ilustra 6 medidas da nova estratégia.

Quadro 9. Medidas do Sub-programa Turismo e Património Cultural (Eixo 2)

Medidas	Designação	Fundo Comunitário
1	Modernização e Diversificação da Oferta Turística de Alojamento e Animação (e. g., incentivos financeiros, capital de risco, assistência técnica, apoio às estruturas associativas e aos Órgãos Regionais e Locais de Turismo)	FEDER
2	Alojamento Turístico em Edifícios Histórico-Culturais (e. g., pousadas)	FEDER
3	Formação dos Profissionais de Turismo (e. g., Accções de Formação Inicial e Acções de Formação Contínua)	FSE
4	Valorização do Património Cultural (e. g., recuperação de monumentos)	FEDER
5	Museus e Outros Equipamentos Culturais (e. g., teatros, festivais)	FEDER
6	Turismo Juvenil (e. g., Pousadas de Juventude)	FEDER

Fonte: Adaptação a partir da Comissão de Gestão dos Fundos Comunitários (2000) e da DGDR (Cf. Carlos Costa *et al.*, 2001, Avaliação do II QCA)

Estas medidas, bem como outras destinadas a apoiar o turismo, de uma forma transversal, foram apoiadas pelo **FEDER** e pelo **FSE**, a partir de 4 eixos ou prioridades, a saber:

Eixo 1 – Qualificar os recursos humanos e o emprego (e. g., Programa de Formação Profissional e Emprego);

Eixo 2 – Reforçar os factores de competitividade da economia (ver Quadro 9 e outras medidas no domínio dos portos, transportes, qualidade, indústria);

Eixo 3 – Promover a qualidade de vida e a coesão social (e. g., ambiente, renovação urbana, EXPO 98, saúde, desenvolvimento social);

Eixo 4 – Fortalecer a base económica regional (e. g., PORNORTE, PORCENTRO, PORLVT, PORA, PEDRAA II, POPRAM II, PPDR, PEDIZA, SIR).

A estes 4 eixos poderemos acrescentar as medidas de resultaram das **Iniciativas Comunitárias** (e. g., INTERREG II, LEADER II, REGIS II, URBAN, KONVER II, IC PESCA, IC PME) e a **Assistência Técnica** (Comissão de Gestão dos Fundos Comunitários, 2000; DGDR, Cf. Carlos Costa *et al.*, 2001, Avaliação do II QCA).

Os novos objectivos da política de turismo, acima apresentados, ainda não perderam importância no contexto actual, apesar dos esforços desenvolvidos (e. g., planos a nível regional, a conjugação dos vários eixos, relação do turismo com o oceano, certificação, qualificação do sector do turismo).

Em 1994, salientam-se dois eventos com assinalável impacto no turismo português: realizou-se em Lisboa a ASTA 94 (*American Society of Travel Agents*) e Lisboa foi Capital Europeia da Cultura. Estes eventos reflectem uma política no sentido de tornar Portugal mais conhecido no exterior. A actividade legislativa que destacamos, relativamente ao ano de 1994, consta do Anexo 1. Embora com algumas limitações, em termos conceptuais, estas medidas, de natureza legislativa, vieram apoiar o sector do turismo, criando-se uma **dinâmica nas relações entre a indústria do turismo e o Estado**. Este período ficou marcado pela tentativa de resolver alguns **problemas, que ainda hoje não estão** resolvidos (e. g., Sinalização Turística).

No ano de 1995 foi criada a Confederação do Turismo Português, que veio dar uma nova dinâmica ao associativismo empresarial do sector do turismo. No ano de 1995 destacam-se ainda os seguintes factos (Direcção-Geral do Turismo, 1997): o *Fundo de Turismo fomentou a aplicação dos programas em vigor* (e. g., SIFIT III, SIR); o ICEP ocupou-se da *promoção turística* (e. g., divulgação de multiproduto; campanhas publicitárias; participação em eventos de carácter cultural e desportivo; promoção do turismo interno; participação de programas de promoção conjunta; e coordenação das acções de promoção).

No domínio dos apoios à hotelaria, em parceria com as instituições financeiras, regista-se o aparecimento da F. Turismo Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S. A., criada em 28 de Setembro de 1995, cujo capital social está repartido por: IFT: 53,2%; CGD: 33,47%; e BES: 13,33%.

Na política de turismo em Portugal, importa discutir as opções para o País e o **papel do Estado**. As *Grandes Opções do Plano para 1995* (Decreto Lei n.º 39-A/94, de 27 de Dezembro) apontavam para um grande número de acções de acordo com as Medidas 1, 2 e 3, que constam do Quadro 9 (Cf. Carlos Costa *et al.*, 2001). A partir destas medidas e do contributo de Costa *et al.* (2001), relativamente às formas de intervenção do Estado português no sector do turismo, teríamos: um Estado *promotor* (da imagem do País); um Estado *incentivador* (ver Medida 3, do Quadro 9, que envolveu 48340 formandos, segundo Carlos Costa *et al.*, 2001); e um Estado *coordenador*, que apoia (não lidera) o investimento das empresas, preenchendo lacunas do mercado. Em Portugal, à semelhança do que é praticado noutros países, o Estado passou a assumir responsabilidades no apoio a camadas sociais de menores recursos, com a implementação, em 1995, do Programa “Turismo Sénior”, promovido pelo INATEL. No âmbito do Sub-Programa Turismo e Património Cultural (Eixo 2), Carlos Costa *et al.* (2001) **identificaram um efeito multiplicador da despesa pública maior** nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Algarve, Madeira e Açores, em projectos de animação, restauração, alojamento e associações empresariais. **Estes efeitos multiplicadores legitimam os apoios do Estado ao sector do turismo, mas podemos questionar o peso excessivo destes apoios ao alojamento, em detrimento de outras actividades neste sector (resultados a partir de Carlos Costa et al., 2001). O reforço desta tendência poderá contribuir para a destruição da beleza natural junto às nossas praias.**

No Quadro 10 é destacada a distribuição percentual dos projectos pelas áreas de maiores montantes, no âmbito do II QCA. A partir do Quadro 10, é possível constatar que 72% do total dos projectos dizem respeito ao alojamento, absorvendo 60% do total do incentivo concedido. A cultura, apesar de representar apenas 4% do total dos projectos, obteve 21% do total dos incentivos.

Quadro 10. Distribuição percentual (%) do número de projectos, investimento e incentivos por áreas

	Número de projectos Percentagem do total (%)	Montante de Investimento Percentagem do total (%)	Incentivo corrigido Percentagem do total (%)
Alojamento	72	65	60
Animação	13	19	10
Cultura	4	10	21
Total	720 projectos	242,7 milhões de contos	108,4 milhões de contos

Fonte: SIDREG/DGDR (adaptado de Carlos Costa *et al.*, Capítulo 5, 2001: 51)

6.12.3. A Política de Turismo dos governos socialistas

6.12.3.1. Medidas entre Outubro de 1995 e Dezembro de 1996

No ano de 1996, a Direcção-Geral do Turismo apresentou o Inventário de Recursos Turísticos do País. Assim, foi dado um passo para a tomada de consciência das potencialidades da oferta turística nacional. Segundo a publicação *O Turismo em '96/97/98* (Direcção-Geral do Turismo, 1999: 121-140), em 1996, houve abundante actividade legislativa para o sector, da qual destacamos algumas medidas (Anexo I). Este conjunto de medidas vieram reforçar a actividade turística nacional, mas **faltou dar continuidade ao protagonismo da Direcção-Geral do Turismo**.

São de salientar, na política das Regiões de Turismo, *a importância das marcas regionais, os planos regionais de turismo, a promoção turística, a colaboração em eventos e a preservação dos recursos turísticos locais* (www.min-economia.pt). Embora sejam conferidas às Regiões de Turismo determinadas atribuições formais, os resultados das suas políticas ficam comprometidos pela **falta de recursos financeiros, técnicos e humanos**. Em Portugal, existem 19 Regiões de Turismo, distribuídas com a designação das suas áreas geográficas: *Algarve, Alto Minho, Alto Tâmega e Barroso, Centro, Dão Lafões, Douro Sul, Évora, Leiria-Fátima, Nordeste Transmontano, Oeste, Planície Dourada, Ribatejo, Rota da Luz, São Mamede (Alto Alentejo), Serra de Estrela, Serra do Marão, Setúbal (Costa Azul), Templários (Floresta Central e Albufeiras) e Verde Minho*. Cada uma destas Regiões de Turismo poderia especializar-se num ou em vários produtos turísticos, que lhes são peculiares. Por diversas ocasiões, tem sido discutido o número de Regiões de Turismo, em Portugal, que parece ser demasiado elevado, para um território tão pequeno. As Regiões de Turismo têm uma função decisiva no plano regional, se considerarmos que as regiões necessitam de um planeamento contínuo adequado às características locais. Este planeamento deverá estar sincronizado com as redes locais, envolvendo, de forma integrada, os principais agentes da região.

Nas *Grandes Opções do Plano para 1996* (Lei n.º 10-A/96, de 23 de Março) destacam-se a *modernização e a requalificação do alojamento, a melhoria de infra-estruturas, a recuperação do património histórico-cultural, a cooperação entre as instituições de crédito e o IFT para apoiar as empresas e o desenvolvimento do turismo de espaço rural* (Cf. Carlos Costa *et al.*, 2001). Estas prioridades **carecem de objectivos inovadores**, para a política de turismo em Portugal, e de uma procura de novos meios, para melhorar o desempenho do sector.

6.12.3.2. Legislação aprovada e a nova política de turismo, em 1997

No contexto da política governamental, salientamos três vertentes: **a participação financeira nas empresas, o turismo social e a promoção**. Assim, o Fundo de Turismo - Capital de Risco, S. A. participa temporariamente no capital social de empresas de turismo, que sejam económica e financeiramente viáveis. No domínio do turismo social, o INATEL promoveu o programa “Saúde e Termalismo Sénior”, na linha de orientação do programa “Turismo Sénior”, promovido em 1995. No que respeita à promoção, Portugal assumiu a marca “*umbrela*”, que inclui “todas as regiões ou sub-regiões em termos de promoção turística internacional, ou seja, será o referencial comum a todas as marcas regionais, bem como ao marketing de produtos” (Costa, 1998: 38).

Em 1997 foi produzida alguma legislação, da qual seleccionámos a que consta no Anexo I. Estas medidas legislativas revelam algum empenho da parte dos poderes públicos, mas este **modelo de intervenção é ainda insuficiente**, à luz dos resultados apresentados na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO. As linhas de acção das *Grandes Opções do Plano* para 1997 privilegiam as medidas 1 e 2 (ver Quadro 9) (Cf. Carlos Costa *et al.*, 2001).

6.12.3.3. Factos relevantes, apoios financeiros e legislação, em 1998

Em 1998, registaram-se algumas ocorrências dignas de registo, nomeadamente: **a inauguração da Exposição Mundial de Lisboa, Expo '98, que contribuiu para o aumento do turismo doméstico (Carlos Costa *et al.*, 2001)**; em Janeiro, o Fundo de Turismo vendeu os seus créditos, na Torralta, à Imoareia – Sociedade Imobiliária, do Grupo Sonae; e o IFT atribuiu o *Estatuto de PME Excelência Turismo 98* a 25 empresas.

No que concerne aos apoios financeiros do IFT às empresas, em 1998, o IFT aprovou 402 projectos, correspondendo a 61,6 milhões contos de investimento e a 24,1 milhões de

contos de incentivo. Os apoios concedidos, com destaque para o SIFIT e para os Protocolos Bancários, foram do seguinte tipo (Quadro 11):

Quadro 11. Apoios concedidos em 1998, pelo IFT

Tipo de apoio	Projectos aprovados	Incentivo (contos)
SIFIT	52	7.350.188
SIR	154	4.897.927
F. DIRECTOS/QCAII	14	1.792.067
PROT. BANCÁRIOS	35	9.376.697
LEASING	134	87.630
ENATUR	3	502.588
ROTAS DOS VINHOS	7	62.323
SINAL. TURÍSTICA	2	20.665
ICPME	1	9.778
Total	402	24.099.863

Fonte: IFT (1999), *Relatório de Actividades de 1998*: 12-13

Relativamente a 1998, foi seleccionada a actividade legislativa que consta do Anexo I.

6.12.3.4. As Linhas Orientadoras e o Plano Estratégico para o Turismo Interior Portugal-Espanha

Em 1998, foram publicadas as *Linhas Orientadoras para a Política de Turismo em Portugal (Linhas de Acção Imediata)*, com especial incidência: *na reorganização institucional; no ensino e formação profissional; na articulação com o ordenamento do território e planeamento turístico regional e local; na articulação com o ambiente e recursos naturais (e.g., participação no Programa Nacional de Turismo de Natureza); na vertente do turismo cultural; noutros domínios, tais como a política fiscal, a política financeira, os transportes, as comunicações, o saneamento básico e a segurança e o desporto; na formação e certificação de qualidade da hotelaria, restauração e similares; no controlo do alojamento não classificado, evitando a concorrência desleal; na animação turística, com a criação de incentivos para projectos recreativos e desportivos (e.g., parques temáticos); na melhoria da sinalização e informação turística; no marketing (marca umbrella) (Direcção-Geral do Turismo, 1998 b).* Neste documento é definida uma **Estratégia de Médio e Longo Prazo**, da qual são extraídos os seguintes elementos: *parte-se do pressuposto de que o sector de turismo contribui com cerca de 8% para o PIB nacional e emprega directamente 6% da população activa do País; os produtos com maior significado económico, naquele contexto,*

eram Sol e Praia, City Breaks, Touring e golfe; foram considerados como **pontos fortes** a “imagem de um destino seguro”, o “clima”, o “povo acolhedor”, “pertencer à União Europeia”, “diversidade da oferta”, entre outros; algumas **lacunas** prendem-se com a concentração num número reduzido de mercados, a fragmentação da oferta, a sazonalidade e a concentração espacial da oferta; propõe-se o apoio técnico e financeiro às empresas, a melhoria da formação e dos serviços públicos, a alteração das políticas de promoção (por via do ICEP) e o desenvolvimento sustentável (e. g., Planos Regionais de Turismo, Parques Naturais, Áreas Protegidas). **Passados vários anos, as lacunas, acima referidas, não foram resolvidas.**

Em 1998, foi aprovado o *Plano Estratégico para o Turismo Interior Portugal-Espanha*, pelo Conselho de Marketing Turístico, implicando, no plano operacional, estratégias regionais e estratégias por produtos. Nos produtos a oferecer são de salientar os seguintes: “short breaks/city breaks; sol, mar e praia; golfe; caça turística; termas; turismo cultural; e turismo de natureza”. (Direcção-Geral do Turismo, 1998: 191). Esta aposta revela-se proveitosa para o País, na sequência da Expo '98, atraindo a Portugal segmentos de mercado que ultrapassam os limites criados por este evento. Para este plano, foi necessário envolver a Secretaria de Estado do Turismo, Direcção-Geral do Turismo, ICEP, Fundo de Turismo, Instituto Nacional de Formação Turística, Enatur, Órgãos Regionais e Locais de Turismo, Delegações Regionais do Ministério da Economia, instituições da Administração Pública Central, Regional e Autárquica, empresas e associações. Na nossa perspectiva, **o Plano Estratégico para o Turismo Interior Portugal-Espanha devia ser renovado, mas adaptado às condições actuais.**

6.12.3.5. Factos relevantes, apoios financeiros e medidas legislativas, em 1999

Em 1999, registaram-se algumas ocorrências com relação directa com o turismo, das quais destacamos: a mudança de Governo; *As Grandes Opções do Plano para 1999*; o ICEP apostou na promoção internacional dos novos produtos turísticos Gastronomia, Rotas dos Vinhos, Turismo Equestre, Marinas, Portos de Recreio e Cruzeiros (ICEP, 2000 b: 33); e foi atribuído, de novo, o *Estatuto de PME Excelência Turismo 99* a 26 empresas.

Em 1998/99, os **apoios financeiros do IFT às empresas** tomaram a designação de Quadro de Apoio Financeiro ao Investimento no Turismo (QAFIT), no âmbito do CQAII. Os incentivos do QAFIT incluem (IFT, 2000: 79-100): *SIFIT III; Financiamentos Directos; Regime de Apoio à Promoção da Qualidade em Empreendimentos Turísticos; Financiamento Bancário, através de protocolos com instituições financeiras; O co-*

financiamento é assegurado pelo Fundo de Turismo e por várias instituições financeiras; Bonificação de Rendias de Locação Financeira; Rotas do Vinho; Sinalização Turística; Apoio às estruturas Associativas do Turismo; Apoio à Actividade dos Órgãos Regionais e Locais de Turismo-ORLT; PITER – Programas Integrados Turísticos de Natureza Estruturante e de Base Regional; ICPME – Iniciativa Comunitária Pequenas e Médias Empresas; e RIME – Regime de Incentivos às Microempresas (ver Anexo 1).

A partir de 1999, o ex-Fundo de Turismo (IFT) passou ainda a apoiar (IFT, 2000: 29-30): *Programas de Aldeias Históricas; Programas dos Itinerários Arqueológicos do Alentejo e do Algarve; Projectos de Recuperação do Castelo (Lisboa), dos Centros Históricos do Porto, Santarém, Évora, Sintra e Funchal; Projecto Integrado de Mértola; Itinerário Românico do Minho; Recuperação do Jardim Botânico da Ajuda; Intervenção do Maciço Central da Serra de Estrela; Obras nas zonas dos casinos.* **Os apoios acima referidos evidenciam já uma considerável abrangência dos apoios, em face das necessidades urgentes deste sector.** Em 1999, o Fundo de Turismo aprovou 830 projectos, correspondendo a um investimento de 109,2 milhões de contos e a um incentivo de 45,3 milhões de contos. Os apoios concedidos foram dos seguintes tipos (Quadro 12):

Quadro 12. Tipos de apoios concedidos pelo IFT, em 1999

Tipo de apoio	Projectos aprovados
SIFIT	222
SIR	31
FIN. DIR./QCAII	24
PROT. BANCÁRIOS	47
PROREST	156
LEASING	157
ENATUR	14
ROTA DOS VINHOS	1
SINA. TURÍSTICA	1
ICPME	23
EURO / ANO 2000	117
ESTRUT. ASSOCIATIVAS	15
ÓRGÃOS REGIONAIS DE TURISMO	22
Total	830

Fonte: IFT, *Relatório de Actividades de 1999*, pág. 14

Os incentivos relativos ao **SIFIT, de 1999, correspondem a 66,7% do total** dos incentivos desse ano (IFT, *Relatório de Actividades de 1999*).

Em 1999, foram tomadas as **medidas legislativas**, que destacamos no Anexo I.

6.12.3.6. Legislação aprovada e apoios financeiros às empresas, em 2000

Ao longo do ano de 2000, a actividade legislativa ocupou um lugar importante na política de turismo em Portugal, tendo sido seleccionada a legislação que apresentamos no Anexo I. Em 2000, dois factos contribuíram para a qualificação da oferta: a implementação do Programa “+ Algarve”, para a formação profissional, e a atribuição, de novo, do *Estatuto PME Excelência Turismo 2000* a 79 empresas.

Relativamente aos apoios financeiros do IFT às empresas, em 2000, foram concedidos os apoios que constam do Quadro 13, com destaque para os **contratos de leasing**, para o **protocolo do PROREST** e para os **protocolos bancários**.

Quadro 13. Apoios concedidos, pelo IFT, em 2000

Tipo de apoio	Projectos aprovados
SIFIT	9
LEASING	173
PROTOCOLOS BANCÁR.	68
PROREST	110
ROTA DOS VINHOS	7
SINAL. TURÍSTICA	2
PITER	9
Total	378

Fonte: IFT (2001), *Relatório de Actividades* de 2000: 12

De 1995 a 2000, de um Total Geral de 54.664.915 contos, o SIFIT III foi distribuído de acordo com os dados do Quadro 14. Estes valores - excluindo o ano de 2000 - foram distribuídos geograficamente de uma forma muito desigual, cabendo ao distrito de Lisboa 20,9% do total dos incentivos concedidos (1.^a posição); os distritos do Funchal e de Faro receberam 19,9% e 17,5% do total, respectivamente, ocupando assim a 2.^a e 3.^a posição, no conjunto dos distritos (IFT, 2001:17-18). No Quadro 14, poderá ser salientado o valor do incentivo registado para 1999, face aos restantes anos.

Quadro 14. Distribuição do SIFIT III, de 1995 a 2000

Anos	Incentivo Homologado (contos)
1995	6.710.738
1996	5.386.703
1997	3.060.773
1998	7.350.188
1999	30.257.222
2000	1.899.291
Total Geral	54.664.915

Fonte: IFT (2001), *Relatório de Actividades de 2000*: 17

6.12.3.7. Análise da estratégia de promoção do ICEP

Neto (2000: 72) apresentou a estratégia do ICEP, tendo definido 5 **objectivos da política de turismo** em matéria de promoção: “I.O aumento das receitas e dos fluxos turísticos; II.O crescimento das receitas turísticas a uma taxa superior à taxa de crescimento dos fluxos turísticos; III.O aumento das taxas de ocupação, na baixa e média estação, das zonas de maior concentração da procura; IV.O aumento das taxas de ocupação das zonas de menor concentração da procura; V.O desenvolvimento de produtos turísticos assentes na valorização e preservação do património natural e cultural do país e que contribuam para o reforço da imagem de Portugal como destino turístico”. Assim, a estratégia global do ICEP valoriza: “I.A manutenção das quotas em mercados e segmentos prioritários; II.O aumento das quotas em mercados e segmentos de aposta, com manifesto potencial de crescimento para os destinos nacionais; III.O desenvolvimento de segmentos estratégicos (...); IV.Incentivo ao consumo de produtos complementares dos *packages* turísticos e aumento do peso relativo dos serviços nacionais na composição dos referidos *packages*; V.Fidelização dos Turistas que procuram os destinos nacionais” (Neto, 2000: 73).

O ICEP construiu a *Matriz Estratégica de Promoção*, que é desenvolvida a 4 níveis: ao nível dos *mercados*, dos *segmentos*, dos *produtos* e das *parcerias estratégicas* (e. g., *Planos de Promoção Conjunta* com o sector empresarial e as regiões). De acordo com Neto (2000: 75-77), os instrumentos de promoção utilizados pelo ICEP poderão ser divididos em 4 áreas: (1) *intelligence* (estudos que serão disponibilizados aos “parceiros nacionais”; (2) imagem (e. g., publicidade e patrocínios); (3) marketing e promoção (e. g., em 1999, foram

convidados 1900 profissionais do turismo a visitar Portugal); (4) comercialização (e. g., em 1999, foram apoiados mais de 106 operadores turísticos e companhias aéreas).

A estratégia proposta por Neto (2000) apresenta algumas debilidades, nomeadamente: os objectivos são amplos e vagos; os mercados e segmentos prioritários são apresentados em abstracto; os produtos carecem de identificação; é desejada a elevação das taxas de ocupação sem evidenciar a forma de o conseguir; pretende alcançar a maximização da receita turística sem determinar os mecanismos a utilizar; a promoção de destinos/regiões não foram especificados; não foram definidos os chamados “segmentos estratégicos”; com tudo pago a partir dos mercados emissores, a probabilidade dos serviços nacionais terem maior peso relativo nos pacotes turísticos é baixa; a fidelização não será alcançada sem apostar na qualidade da oferta; nas parcerias, importa referir quem deve ser integrado, quem é excluído e quem paga a promoção; a qualidade dos estudos deve ser reapreciada; e falta clarificar os critérios de escolha dos operadores a apoiar.

Em 2000, destacamos duas iniciativas do ICEP: a Campanha Internacional de Publicidade com a assinatura “Portugal – Quente por Natureza” (*“Warm by Nature”*) nos mercados alemão, britânico, francês, italiano e holandês; para o turismo doméstico, foi realizada uma campanha de publicidade sob a designação de “A Escapadinha de 3 dias” (ICEP, 2001). Estas duas iniciativas **denotam algumas limitações, nas escolhas, da política de promoção.**

6.12.3.8. As Grandes Opções do Plano, os apoios financeiros e a legislação, em 2001

As Grandes Opções do Plano para 2001 continham algumas medidas para o sector do Turismo, que constam do Anexo I. Estas medidas convergem para o crescimento do turismo em Portugal, tal como a cidade do Porto, que, em 2001, foi a Capital Europeia da Cultura, contribuindo para a imagem externa de Portugal e da Região do Porto, no estrangeiro.

No domínio dos apoios financeiros às empresas e da política do IFT, em 2001, através da *Medida I*, foram estabelecidas, segundo o IFT, as seguintes prioridades: *apoiar projectos de animação turística, de recuperação do património arquitectónico, histórico e cultural, diversificar a oferta turística, reduzir a sazonalidade, aumentar a despesa diária dos turistas; incentivar projectos do interior do País, reduzir assimetrias regionais e aumentar a coesão económica e social.* Esta *Medida I* foi concretizada por 8 acções nos seguintes domínios: *SIFIT; Empréstimos em condições preferenciais; Fundo de Capital de Risco; Fundo de Investimento Imobiliário Turístico; Assistência Técnica; Fundo de Contragarantia Mútuo para o Turismo; Apoio a Estruturas Associativas; e Apoio aos ORLT* (IFT, 2002: 17).

No contexto das actividades do IFT, em 2001, destacamos ainda os *subsídios concedidos, as suas receitas, as suas participações financeiras em 11 empresas e a atribuição do “Estatuto PME Excelência” a algumas empresas*. O IFT concedeu *subsídios não reembolsáveis* às seguintes entidades, por ordem decrescente de importância: ICEP, INFT, INATEL, DGT, Autarquias Locais, Órgãos Locais de Turismo, Particulares, Empresas Públicas, Instituições Particulares e Empresas Privadas (IFT, 2002: 111). **Esta situação coloca estas instituições numa situação de dependência do IFT**. Além da “Receita Consignada Contrapartidas” e da “Receita Consignada Especial”, o IFT arrecadou o ***imposto especial sobre o jogo*** (IFT, 2002).

6.12.4. A Política de Turismo em 2002-2004

6.12.4.1. Os apoios financeiros às empresas

O IPE Turismo, S. A. e o IPE Internacional, S. A. - sociedades **posteriormente extintas, com a extinção do IPE** - poderiam participar em parcerias com o sector privado, e o IPE Turismo, S.A. apostava preferencialmente em projectos que tendencialmente *combatam a sazonalidade, a dependência de grandes operadores turísticos internacionais, a concentração num número reduzido de mercados (países) de origem e o fraco nível médio de despesa diário do turista que nos visita* (Ministério da Economia, 2002 a). Esta nova percepção das prioridades da política de turismo em Portugal, tem vindo a conjugar-se com outras prioridades, que se manifestam na natureza dos projectos do SIVETUR. Feito o balanço de cerca de um ano de vigência do SIVETUR, em 5 de Fevereiro de 2002, o SIVETUR contabilizou 132 candidaturas, das quais 60,6% visam a recuperação e/ou adaptação de *Património Classificado*; registaram-se também 23 candidaturas de projectos de *Turismo de Natureza*, 15 projectos de *Animação Turística* e 8 projectos de *Turismo Sustentável* (www.iftturismo.min-economia.pt).

No âmbito dos apoios financeiros concedidos ao sector do turismo, o IFT deu continuidade ao desenvolvimento do PICTUR – Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo, com uma verba de 180 milhões de euros. O PICTUR é constituído por seis subprogramas: (1) *Estruturação, qualificação e diversificação da oferta*; (2) *Promoção e animação turística*; (3) *Emprego e formação*; (4) *Investigação, planeamento e qualidade*; (5) *Inovação, informação e novas tecnologias*; (6) *Assistência técnica* (www.min-economia.pt). Nos novos apoios concedidos pelo IFT, salienta-se a **Medida Inovação Financeira, através da qual o IFT dará especial relevo ao Fundo de Capital de Risco, ao Fundo de Investimento Imobiliário e às Sociedades de Garantia Mútua**. O IFT tem vindo a

conceder um leque amplo de apoios financeiros ao investimento privado e ao associativismo, com destaque para o SIME e SIVETUR, como ilustra o Quadro 15.

Quadro 15. Sistemas de incentivos – Valores acumulados em 31 de Dezembro de 2002

Sistemas de incentivos	Incentivo aprovado (Unidade: 1000 euros)	Candidaturas contratadas
SIPIE	22.330	564
SIME	177.195	143
SIVETUR	97.711	61
Pousadas históricas	2.263	5
Pousadas da juventude	4.302	13
Associativismo	2.384	12
Inovação financeira	37.259	6
Total	343.444	804

Fonte: IFT, 2003: 20-21

No Quadro 15 o incentivo aprovado às Pousadas históricas (2.263 mil euros) corresponde a 100% do investimento aprovado, cabendo 75% ao FEDER e 25% ao IFT. O IFT concedeu ainda outros apoios financeiros, designadamente, por via de *financiamentos directos, protocolo bancário, PROREST I e PROREST II, protocolo leasing, sinalização turística, rotas dos vinho, complemento de apoio ao associativismo (ORLT), PITER, projectos integrados, projectos de acção local e outros apoios* (IFT, 2003).

6.12.4.2. A política governamental e a perspectiva da Confederação do Turismo Português

Em 6 de Janeiro de 2003, o Gabinete do Ministro da Economia define o **Modelo Português de Diplomacia Económica e Promoção Externa** do seguinte modo (www.min-economia.pt): os delegados do ICEP serão Conselheiros Económicos e Comerciais, que, em termos funcionais, se reportam ao Embaixador; o ICEP-Portugal continua a apoiar os seus delegados no estrangeiro; estas atribuições são tuteladas pelo Ministros da Economia e dos Negócios Estrangeiros; passa a haver co-localização física dos delegados do ICEP com as Embaixadas e Consulados; nos países em que não existe nenhuma delegação do ICEP, passará a existir um Conselheiro Económico e Comercial nas missões diplomáticas portuguesas, a exercer funções nesses países; a rede de diplomacia económica servirá o ICEP, o ITP (no futuro) e a API; o NEPE - Núcleo Empresarial de Promoção Externa permitirá envolver o ICEP, as Câmaras de Comércio no exterior, a AIP, a AEP, com o apoio

das missões diplomáticas integradas na rede de diplomacia económica. **Com estas alterações, afigura-se eficaz a atitude de romper com estruturas organizacionais rígidas e seria estimulante que a nova política para o turismo assentasse em objectivos claros, fomentasse a cooperação e a integração dos principais intervenientes do sector e não ficasse dispersa por um conjunto de organismos burocráticos da máquina estatal, sem experiência acumulada no sector do turismo.**

No *Programa para a Produtividade e Crescimento da Economia (PPCE)*, aprovado através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 103/2002, poderão ser destacadas as seguintes medidas ou acções:

1-O investimento na promoção foi reforçado, tendo alcançado 35 milhões de euros, em 2003; exclusivamente para a promoção do **Euro 2004**, o Governo acrescentou mais 5 milhões de euros, ao valor acima citado (Almeida, 2003: 10);

2-Crédito ao sector de turismo de 250 milhões de euros, por via de **protocolos com instituições financeiras**. Deste modo, o Estado participa com 50 milhões de euros, a banca financia 150 milhões de euros, cabendo aos privados a participação de 50 milhões de euros;

3-Entrada em funcionamento do **Programa de Requalificação do Turismo**, com uma verba de 180 milhões de euros (pretende-se obter mais receitas e melhores turistas);

4-Trabalhos preparatórios para a criação do **Instituto do Turismo de Portugal**;

5-Candidatura à realização da America's Cup (Vela);

6-Campanha de Imagem e de Promoção, associada ao Euro 2004;

7-Alienação, até 49% do capital social da **Enatur, S. A.** e cessão de exploração das Pousadas de Portugal;

8-Lançamento do Plano de Sinalização Rodoviária e Turística do Algarve;

9-Lançamento do Programa de Limpeza das praias do Algarve;

10-A Confederação do Turismo Português passa a participar na Comissão Permanente da Concertação Social (www.min-economia.pt). Estas acções ou medidas poderão ser confrontadas com as propostas da Confederação do Turismo Português-CTP. De acordo com o *Expresso* de 2 de Fevereiro de 2002, a CTP propôs 12 medidas ao Governo, a saber: (1) criação do Ministério do Turismo, tutelando o transporte aéreo; (2) assento da CTP na Comissão Permanente de Concertação Social; (3) assento da CTP no Comité Económico e Social da União Europeia; (4) criação de um organismo regulador para a formação profissional; (5) criação de um organismo "autónomo" para a promoção turística; (6) aprovação de uma Lei de Bases do Turismo; (7) alteração da legislação laboral para as empresas do sector do turismo; (8) IVA turística à taxa de 5%; (9) dedutibilidade do IVA nas

despesas profissionais (alojamento e refeições); (10) redução das taxas de aeroporto; (11) melhores ligações rodoviárias a Espanha; e (12) conclusão da auto-estrada de Lisboa para o Algarve. Com efeito, algumas destas propostas **tiveram eco** na política governamental nos anos de 2003 e 2004.

6.12.4.3. Análise das anunciadas 40 medidas do Governo para o sector do turismo

De 14 a 19 de Maio de 2003 teve lugar, em Vilamoura, a III Cimeira da WTTC, na qual, em 16 de Maio, o Ministro da Economia apresentou 40 medidas a concretizar na área do Turismo, repartidas por 5 grupos, que são (www.min-economia.pt): **(I) medidas dirigidas à dinamização e estruturação da oferta; (II) medidas dirigidas ao reforço e dinamização da procura turística; (III) reforma da organização institucional do turismo português; (IV) medidas dirigidas ao reforço da informação e conhecimento do sector; e (V) quadro regulamentar.** Estes 5 grupos de medidas – referidas também no denominado *Plano de Desenvolvimento do Turismo* (www.min-economia.pt), aprovado em Conselho de Ministros a 14 de Maio de 2003 -, ficam assim explicitadas no Anexo I. Com base nas 40 medidas referidas, e nas grandes linhas do *Plano de Desenvolvimento Turístico* (Tavares, 2003 a, 2003 b, 2003 c, 2003 d), apresentamos seguidamente a nossa perspectiva.

Se as 40 medidas **forem incompatíveis entre si** – como sugerem Porter (1999) e Cooper *et al.* (1998) -, a probabilidade de êxito fica reduzida;

As medidas do Grupo I – viradas para a oferta – encontram limitações, se considerarmos que a **oferta turística nacional é limitada**, condicionando o número de dormidas teoricamente possíveis;

Com a Medida 1 pretende-se agilizar o processo de aprovação dos novos projectos e dos projectos ainda pendentes. Receamos, no entanto, que tal medida não obtenha resultados eficazes;

As Medidas dos Grupo V impõem-se por força das necessidades imediatas (e. g, redução das taxas de aeroportos);

Estas 40 medidas, em análise, são tuteladas por Ministérios Responsáveis, envolvendo **diversos ministérios e entidades**. Semelhante metodologia foi utilizada por Hall (2000) e foi aplicada à política de turismo da Nova Zelândia. Em Portugal, a estrutura do Estado – que inclui vários ministérios - não se encontra preparada tecnicamente para colaborar num projecto nacional, que encara o turismo como principal prioridade;

Com as Medidas 2, 4, 17 e 21 ganha relevância uma filosofia das parcerias com o sector privado. No domínio da promoção externa do País, as empresas deviam ser chamadas a intervir mais na definição das campanhas de marketing junto dos mercados emissores;

No que respeita às Medidas 10, 15 e 16 - relativas às **áreas de protecção turística** -, na nossa perspectiva, importa preservar a Reserva Agrícola Nacional e a Rede Natura 2000 e aplicar um plano de ordenamento do território. Tratando-se de um país com uma superfície pequena, Portugal não deve ser comparado com os grandes países europeus, que dispõem de grandes superfícies para a construção turística de qualidade, em zonas protegidas. O lucro obtido por algumas empresas, no curto prazo, não compensa os prejuízos para o País, no médio e longo prazos;

A Medida 23 – sensibilização do País para o turismo – terá de se confrontar com a dificuldade previsível, de que **nenhum povo se prepara repentinamente para o turismo**. As mentalidades demoram a mudar. Esta condicionante envolve a população receptora e a cultura empresarial dos investidores portugueses;

A Medida 26 (rotas temáticas) deve ser reforçada por outras medidas, para responder melhor ao segmento do turismo cultural;

A aproximação do Euro 2004 foi levada em conta (Medida 28), mas os seus resultados ainda não foram suficientemente contabilizados;

Criou-se uma grande expectativa acerca do papel do Instituto de Turismo de Portugal (Medida 29), a par de uma redefinição esperada do papel de outros serviços do Estado (e.g., DGT, ICEP, API) (Medidas 5, 31 e 32);

Parece existir alguma dissonância entre o divulgado interesse reforçado pelo **conhecimento do sector do turismo** (Medidas 33 e 34) e a extinção do Observatório de Turismo. Na Austrália, como observa Hall (2000), foi criado um Observatório de Turismo que serve o Governo, o sector privado e a comunidade em geral, nos domínios da informação, análise e estudos do sector do turismo. No momento actual, com a excepção das Universidades de Aveiro e do Algarve, não existem ainda condições necessárias e suficientes para transferir as funções do Observatório de Turismo para as universidades. Admitimos que, no domínio do turismo, ainda não existe em Portugal conhecimento de suporte suficiente para, a partir daí, agir imediatamente. Existem problemas epistemológicos e ao nível da aplicabilidade das medidas propostas, e, em Portugal, a investigação em turismo ainda não atingiu a fase de consolidação (Cf. Costa, 2004; Silva, 2004);

Os incentivos à formação profissional (Medidas 2, 7 e 12) parecem adequados se forem acompanhados de recompensas tangíveis;

A referência a uma **política de qualidade (Medida 8) fica limitada** à restauração, evidenciando uma lacuna, como recomendam diversos autores (ver Capítulo 7);

O conjunto das 40 medidas **carece de uma definição das prioridades ao nível das diferentes regiões** (a Medida 11 é insuficiente). Falta a Portugal uma **Conta Satélite aplicada às várias regiões do País**, para ajudar os responsáveis políticos a definir prioridades;

Existe em Portugal uma grande falta de objectivos estratégicos para o sector do turismo, através dos quais **as empresas poderiam criar as suas expectativas** no médio prazo. No curto prazo, subsistem dificuldades difíceis de superar (e. g., prevenção dos incêndios), que contribuem para a construção de uma imagem negativa de Portugal.

6.12.4.4. Medidas Recentes

Em 2003, a Confederação do Turismo Português passou a integrar a Comissão Permanente de Concertação Social, contribuindo para o reforço do papel do turismo na economia.

Em 11 de Março de 2003, o Secretário de Estado do Turismo, afirmou que “O Governo considerou, no seu programa, o Turismo como um **sector estratégico** para Portugal” (Almeida, 2003: 4). O Secretário de Estado do Turismo referiu ainda a formação *on line* e a criação de novas escolas de hotelaria e turismo. Esta perspectiva, no plano das intenções, não tem correspondido à realidade dos factos, porque o sector do turismo precisa de um maior empenho das entidades oficiais. Em 8/4/2003 iniciou funções o novo Secretário de Estado do Turismo, mas esta mudança não afastou, no **plano formal**, o turismo das prioridades do Governo. Podemos, no entanto, discutir se houve progressos ou retrocessos na política de turismo em Portugal, em face da filosofia de “**menos Estado**”.

Em 7 de Maio de 2003, a Comissão Europeia aprovou o PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia, criado no âmbito do PPCE – Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia. O PRIME assenta na dinamização das empresas, na qualificação dos recursos humanos e na dinamização da envolvente empresarial. No âmbito do PRIME, salienta-se o SIME – Inovação, para apoiar projectos de investigação e desenvolvimento experimental para novos produtos, serviços ou processos.

Em Portugal, discute-se a definição de prioridades num contexto em que os recursos financeiros do País são escassos. A API – Agência Portuguesa para o Investimento apoia também projectos do sector do turismo, nomeadamente na Região do Rio Douro. Esta opção não parece, contudo, consensual no quadro das opções para o sector turístico.

Enquanto a “opção Douro” revela uma visão no médio prazo, a “opção Algarve-Lisboa-Madeira” revela imediatismo, mas com resultados de menor risco.

É inquestionável a crença do Governo, segundo a qual o turismo é uma importante indústria para o futuro do País. O grande problema situa-se ao nível do “como”, ou seja, dos **meios que terão de ser empregues** para melhorar a posição de Portugal, enquanto destino turístico, em concorrência com outros destinos turísticos mais competitivos e atractivos no mercado internacional. No final da Cimeira do WTTC, em 16 de Maio de 2003, o Ministro português da Economia afirmou que “O Plano de Desenvolvimento do Turismo consagra inequivocamente o Turismo como eixo central do novo modelo de desenvolvimento que queremos para Portugal” (discurso do Ministro da Economia, pág. 6) (**o problema da competência da classe política**, no domínio do turismo, é discutido no Capítulo 11).

Em 30 de Maio de 2003, foi celebrado um **Protocolo para a contratualização da Promoção Turística** entre as seguintes entidades: ICEP, Secretaria Regional do Turismo e Cultura da Madeira, Secretaria Regional da Economia dos Açores, Confederação de Turismo Português e Associação Nacional de Regiões de Turismo. Assim, é criado o **Conselho Estratégico de Promoção Turística**, com representantes destas entidades e da Secretaria de Estado de Turismo e das Agências Regionais de Promoção Turística, que são “associações de direito privado representativas das áreas promocionais do País, constituídas entre as entidades públicas regionais e empresas privadas ou as suas associações representativas” (www.min-economia.pt). As atribuições do Conselho Estratégico da Promoção Turística são: *definir a estratégia de promoção da Marca Turística Portugal, concertar estratégias de promoção aos níveis nacional e regional, participar no Plano Nacional de Promoção e apreciar as propostas das Agências Regionais de Promoção Turística*.

O Protocolo da Promoção Turística prevê 3 fontes de financiamento: o ICEP contribui com 60% do orçamento; as entidades públicas regionais contribuem, pelo menos, com 25% do montante disponibilizado pelo ICEP; e os agentes privados, que integram as Agências Regionais, terão de contribuir com idêntico valor ao das entidades públicas regionais, a partir do 3.º ano de vigência do Protocolo (no primeiro ano contribuem com 50% desse valor e, no segundo ano, com 75%) (www.min-economia.pt). Nestas condições, o sector público mantém a liderança neste processo.

Em 2003, poderão ainda ser registadas algumas iniciativas e alterações, tais como: o IFT e a Sociedade Portuguesa de Garantia Mútua lançaram uma nova Linha de Apoio às Agências de Viagem e Turismo; em 16 de Junho de 2003, a Comissão Europeia aceita o complemento do PRIME – Programa de incentivos à Modernização Empresarial; foi iniciado

o processo de privatização de 37,6% do capital da Enatur, sendo o consórcio vencedor liderado pelo Grupo Pestana (o Estado manterá 51% do capital da Enatur); o Relatório de Actividades do Observatório de Turismo (2003) traça as linhas de investigação em curso, mas esta foi interrompida, pela extinção deste organismo.

Com a criação do **Instituto de Turismo de Portugal** (Decreto-Lei n.º 77/2004, de 31 de Março) desaparece juridicamente o IFT, e alguns serviços do ICEP, que se ocupam de actividades de promoção de Portugal enquanto destino turístico, são integrados neste novo instituto. Pretende-se implementar uma nova configuração, em termos organizacionais, aos organismos oficiais de turismo, mas as atribuições do extinto IFT são semelhantes às do novo instituto, embora este disponha também de competências no âmbito da promoção externa de Portugal. A actividade do ITP – Instituto de Turismo de Portugal apostou no apoio ao investimento privado e associativo (e. g., PRIME) e no apoio ao investimento público.

No âmbito do PRIME, em 2003, destacam-se os apoios por via do *SIME, SIPIE, SIVETUR, Programa Quadros, PITER, apoio às Pousadas Históricas e às Pousadas de Juventude, ao associativismo e aos projectos de inovação financeira. No domínio do apoio ao investimento público, destacamos o PITER, os projectos integrados, os projectos de acção local e a aplicação das verbas do jogo* (ITP, 2004). No conjunto dos apoios financeiros concedidos é encontrada uma linha de continuidade com as práticas anteriores, evidenciando alguma falta de inovação neste domínio.

Em final de 2004, o novo portal *visistportugal.com* vem apresentar Portugal ao Mundo, enquanto destino turístico. **Este investimento deveria ser complementado com outras medidas, no domínio da promoção.**

Conclusões do Capítulo 6

A intervenção do Estado no turismo justifica-se por várias razões, nomeadamente: é necessário criar as condições gerais do país que permitam a entrada e acolhimento dos turistas; o peso crescente do fenómeno turístico em termos económicos e sociais; a necessidade de acautelar as externalidades que decorrem do crescimento do turismo; O Estado, através dos seus ministérios e de forma transversal ou em parceria com o sector privado, pode influenciar e controlar a oferta turística e determinar o êxito das campanhas de marketing (através das Organizações Nacionais de Turismo), para estimular a procura turística; as actividades de planeamento são da responsabilidade dos poderes públicos, em contraste com o sector privado que procura maximizar o seu interesse particular; o Estado

ajuda os diversos intervenientes do sector privado – pela via legislativa ou através de medidas de política económica e financeira – a transformar os seus *inputs* em *outputs*.

O conceito de *sistema turístico* dá-nos uma visão integrada da actividade turística e o conceito de *benefício social líquido* ganha importância nesta abordagem, se considerarmos o impacto do turismo na população residente. O antagonismo de interesses, no seio do sistema turístico, pode questionar o funcionamento da democracia.

A *experiência turística* decorre do encontro entre a procura e a oferta turísticas, num sistema de mercado. Cabe ao sector público a função de integrar as actividades de todos os intervenientes do sistema turístico num Plano Director.

No modelo teórico que propomos e a partir da análise factorial (ver PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO), podemos concluir que os poderes públicos são necessários e desejados pelas empresas, dadas as limitações do campo de intervenção destas e em face do domínio excessivo de grandes grupos económicos.

O crescente reconhecimento do sector do turismo em Portugal resultou, na nossa perspectiva, de uma maior importância deste sector na economia portuguesa – à semelhança do que se tem observado nos outros países -, do declínio de algumas actividades tradicionais (indústria e agricultura), do aumento do sector dos serviços, da aprendizagem que tem sido desenvolvida nas universidades e nas escolas de formação profissional de nível médio, da aprendizagem da classe empresarial portuguesa, da melhoria do nível de conhecimentos dos técnicos dos organismos oficiais e da aposta, embora hesitante, das entidades neste sector, nos domínios do apoio ao investimento, à promoção e à formação profissional. Os resultados ineficazes da política de turismo em Portugal devem-se à deficiente preparação da classe política, que não tem encarado a política de turismo, enquanto missão da responsabilidade de vários ministérios, que cooperam entre si, embora sob a orientação do Ministério do Turismo. As medidas de política dispersas têm falta de continuidade e evidenciam a ausência de um quadro coerente ou de um paradigma de referência para o desenvolvimento do turismo. Os indicadores da política de turismo em Portugal alertam para a inexistência de estratégia dos poderes públicos (em termos de médio e longo prazo), os quais reflectem falta de associativismo do sector privado. Este, tem vindo a melhorar, com o crescente protagonismo da Confederação do Turismo Português, enquanto parceiro do Comissão Permanente de Concertação Social. As medidas de política de turismo, em Portugal, apresentam uma grande complexidade, dada a variedade de problemas a resolver, que estão presentes num grande número de subsistemas dentro do sistema turístico nacional. É necessário aprovar legislação adequada às circunstâncias e a política de apoios financeiros às empresas exige um conhecimento

aprofundado da realidade empresarial. Embora o sector do turismo comece a ser encarado numa perspectiva holística e sistémica, existe em Portugal uma dissonância cognitiva entre o discurso formal e a prática política.

Se confrontarmos o leque de acções desenvolvidas em Portugal, pelos poderes públicos, com os contributos que os autores estrangeiros sugerem (e. g., Hall, 2000; Cooper *et al.*, 1998), concluimos que em Portugal existe uma grande falta de conhecimentos no domínio da política de turismo. Por outro lado, a ambição explícita nas políticas não teve correspondência ao nível da sua execução.

Capítulo 7. As estratégias das empresas e das Organizações Nacionais de Turismo

7.1 Introdução

O Capítulo 7 situa-se no domínio da estratégia, para dar continuidade aos capítulos anteriores, relativos ao marketing (Capítulo 4), aos modelos de competitividade (Capítulo 5) e à política de turismo (Capítulo 6). No presente capítulo pretendemos alcançar **dois objectivos**: apresentar e discutir os **contributos dos vários autores** para o estudo dos conceitos, definições, modelos e práticas de gestão estratégica e de marketing, aplicáveis às empresas do turismo e às Organizações Nacionais de Turismo; e analisar as referências bibliográficas dos autores, consultados neste capítulo, que contribuíram para definir as linhas de orientação estratégica que emergem do nosso **modelo teórico, aplicável a Portugal** (proposto no Capítulo 8).

Apresentamos igualmente, neste capítulo, uma análise das tendências e das perspectivas para o futuro da indústria do turismo, para fornecer às empresas e às Organizações Nacionais de Turismo as pistas para a definição das suas estratégias.

Pretende-se no Capítulo 7 encontrar as melhores soluções para os gestores, no âmbito da gestão estratégica, em face das forças internas das empresas e das condições externas existentes nos mercados. Partimos de uma abordagem global das teorias, modelos e ferramentas de análise estratégica para, numa segunda fase, aplicarmos estes modelos ou ferramentas às empresas do sector do turismo e às Organizações Nacionais de Turismo.

7.2. Revisão bibliográfica e conceitos

No Quadro 16 são apresentadas as referências bibliográficas seleccionadas sobre estratégia empresarial em sentido amplo, no qual destacamos os autores consultados, nomeadamente Aaker (2001), Ansoff (1997), Porter (1980, 1989, 1994, 1999, 2001), Peters e Waterman (1987), Mintzberg e Quinn (1991), Okumus (2002), Godet (1993), Hitt *et al.* (2002), Senge (2002), Zou e Cavusgil (2002), Rigby (2001), Farjoun (2002) e Debruyne (2002). No Quadro 16 apresentamos as referências que abordam os conceitos de estratégia, vantagem competitiva, as várias perspectivas de estratégia, os instrumentos de gestão estratégica e a qualidade.

Quadro 16. A estratégia empresarial

Autores	Enfoque
Debruyne (2002)	Gestão da qualidade

Hitt <i>et al.</i> (2002)	Conceito de Estratégia; Modelo de Organização Industrial de Retornos Superiores à Média; Modelo de Organização Industrial de Retornos Superiores à Média Baseado nos Recursos
Mintzberg (Cf. Rosa e Teixeira, 2002: 30)	10 perspectivas ou escolas de pensamento estratégico, segundo Mintzberg: (1) <i>design</i> ; (2) planeamento; (3) posicionamento; (4) empresarial; (5) cognitiva; (6) aprendizagem; (7) poder; (8) cultural; (9) ambiental; e (10) configuracional
Senge (2002)	Aprendizagem organizacional
Zou e Cavusgil (2002)	A estratégia global de marketing e a <i>performance</i> da empresa
Farjoun (2002)	Modelo orgânico do processo de gestão estratégica
Aaker (2001)	Abordagem interdisciplinar da administração estratégica num ambiente de incerteza. Aaker (2001) alude a 32 vantagens competitivas sustentáveis de 248 negócios (reputação pela qualidade, serviço ao cliente, etc.)
Okumus (2001, 2002)	Cronologia composta por 6 perspectivas de estratégia, partindo da mais antiga para a mais recente: (1) planeamento clássico; (2) emergente; (3) cultural; (4) contingencial; (5) configuracional; e (6) da complexidade. 12 variáveis-chave para a implementação da estratégia, segundo vários autores: ambiente, formulação, estrutura, liderança, cultura, planeamento, afectação de recursos, pessoas, comunicação, controlo, resultados e parcerias. Okumus questiona as principais perspectivas de <i>estratégia</i>
Rigby (2001)	Instrumentos de gestão estratégica
Allouche e Schmidt (1999)	História da gestão estratégica: do ciclo de vida da empresa, de Marshall, à reengenharia de Hammer e Champy
Porter (1999), Davies (2001), Rubies (2001)	<i>Clustering</i>
Godet (1993)	Ligação da estratégia com a análise prospectiva

Mintzberg e Quinn (1991), Mintzberg (1994, 1995),	A estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva de co-alinhamento com o ambiente
Peters e Waterman (1987)	Excelência e 7s
Porter (1980, 1989, 1994, 1999, 2001)	Estratégia competitiva, estratégias genéricas, cadeia de valor, vantagem competitiva, forças competitivas, grupos estratégicos, posicionamento, estratégias de internacionalização. Alianças estratégicas e cooperação empresarial
Ansoff (1977)	Conceitos fundamentais de estratégia (crescimento da empresa, produtos, mercados, sinergia, cumprimento de planos), a partir da experiência do meio empresarial dos Estados Unidos da América

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Kotler (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 52), as empresas têm que saber cinco coisas acerca dos seus concorrentes: ***Quem são? Quais são as suas estratégias? Quais são os seus objectivos? Quais são as suas forças e fraquezas? Quais são os seus padrões de reacção?***

A partir do contributo de vários autores, Okumus (2001: 328) apresenta as seguintes variáveis-chave para a implementação da estratégia: *o ambiente, a formulação da estratégia, a estrutura organizacional, a liderança, a cultura organizacional, o planeamento operacional, a afectação de recursos, as pessoas (inclui recompensas, treino, recrutamento e estilo dos gestores e empregados), a comunicação, o controlo e feedback, o resultado e as companhias externas em parceria.*

A estratégia “é considerada como um plano para alcançar «coerência» entre os recursos internos da empresa e o ambiente externo” (Ansoff, Cf.Okumus, 2002: 106). Em alternativa, a estratégia é entendida como um processo complexo, dinâmico e de aprendizagem, em que as empresas podem cometer erros e aprender com eles” (De Geus, Cf. Okumus, 2002: 106). Se considerarmos o contributo de Hamel e Prahalad, a “estratégia pode também ser vista como uma dimensão em que os recursos e as competências de uma empresa são alocados a áreas específicas, sendo estes recursos levados a intervir de acordo com os requisitos necessários” (Cf. Okumus, 2002: 106). No domínio da gestão estratégica da hotelaria (como noutros sectores), de acordo com Michael Olsen, Richard Teare e outros autores, **a estratégia tende a ser vista como: “um plano no qual se dá forte ênfase à importância de se alcançar o «encaixe» entre os ambientes externo e interno das organizações”**. Estes autores chamam a isto o *princípio do co-alinhamento*

(“*co-alignment principle*”) (Cf. Okumus, 2002: 106). Mintzberg, Stacey e outros autores académicos **criticam o referido princípio de co-alinhamento e argumentam que o ambiente externo tornou-se muito dinâmico e complexo e, além disso, é quase impossível para as organizações alcançar e manter esta coerência** (Okumus, 2002: 106).

Okumus (2002) remete-nos para uma cronologia composta por 6 perspectivas de estratégia, enquanto Mintzberg propõe 10 perspectivas ou escolas de pensamento estratégico (ver Quadro 16). **Ambas as perspectivas se completam: o que é facto é que a estratégia inclui elementos cuja análise nos remete para a complexidade dos mercados actuais, com algumas variáveis ainda mal estudadas.** Para Okumus (2002), o planeamento estratégico divide-se em quatro etapas principais: (1) *análise*, (2) *formulação*, (3) *implementação* e (4) *avaliação*. A primeira etapa requer conhecimentos, que são a base do nosso modelo teórico, proposto no capítulo 8, para o caso concreto do turismo.

Mintzberg e Quinn (1991: xyiii) apresentam os conceitos sob a forma de uma “árvore” cujos ramos são a estratégia e a organização. A **estratégia** inclui a formulação da estratégia, a análise estratégica e a formação da estratégia; a **organização** corresponde às estruturas e aos sistemas, à cultura e ao poder.

Relativamente aos contextos, estes autores representam-nos sob a forma de “tronco de árvore”, com as seguintes seis designações: “o contexto empresarial, o contexto de maturidade, o contexto diversificado, o contexto profissional, o contexto de inovação, (e) o contexto da mudança”. Estes autores definem cinco conceitos básicos, que são: *a estratégia, as metas ou objectivos, as políticas, os programas e as decisões estratégicas*.

A “estratégia” implica a existência de um plano coeso, com metas, objectivos, políticas e acções; as “metas ou objectivos”, relativamente aos resultados a alcançar, levam em conta o *quê* e o *quando*, mas não o *como*; as “políticas” são regras ou orientações que definem os limites dentro dos quais as acções devem ocorrer; nos programas (*sequência de acções passo-a-passo*) é definido o *como*, para alcançar os objectivos, com uma determinada afectação de recursos e dentro dos limites fixados pela política; as decisões estratégicas “são aquelas que determinam a direcção global de uma empresa e a sua última viabilidade na compreensão do previsível, do não previsível e das mudanças desconhecidas, que podem ocorrer no seus ambientes circundantes mais importantes” (Mintzberg e Quinn, 1991: 5).

Estes autores definem os **4 Ps da estratégia: plano, padrão, posição e perspectiva**. O plano (“*Plan*”) é aplicável a nível militar, ao nível da Teoria do Jogos e ao nível da Gestão (Glueck aponta para um plano “unificado, compreensível e integrado” que garanta que “os

objectivos básicos da empresa sejam alcançados”) (Cf. Mintzberg e Quinn, 1991: 13); relativamente ao *padrão* (“*Pattern*”), como referem os autores, a “estratégia é *consistência* em comportamento” (*id. Ibid.*: 13); a *posição* (“*Position*”) é “o local no ambiente onde os recursos estão concentrados” (*id., ibid.*: 13); quanto à *perspectiva* (“*Perspective*”), “o seu conteúdo consiste, não exactamente numa posição escolhida, mas num modo arraigado de perceber o mundo” (*id., ibid.*: 16).

Andrews define *corporate strategy* como o “padrão de propósitos e políticas que definem a companhia e o seu negócio” (Cf. Mintzberg e Quinn, 1991: 47). Andrews considera que para a formulação da estratégia, ou seja, *para decidir o que fazer*, importa: identificar a oportunidade e o risco; determinar os diversos recursos da companhia; levar em conta os valores e as aspirações dos gestores *seniors*; reconhecimento da responsabilidade não económica para com a sociedade. Para implementar a estratégia, ou seja, para atingir os resultados, torna-se necessário levar em consideração: a estrutura organizacional e as relações de trabalho, a divisão do trabalho, coordenação das responsabilidades delegadas e os sistemas de informação; os processos organizacionais e comportamento, padrões e medidas, sistemas de motivação e incentivos, controlo de sistemas, recrutamento e desenvolvimento de gestores; e a liderança de topo estratégica, organizacional e pessoal (Cf. Mintzberg e Quinn, 1991: 47).

Se adicionarmos os conceitos de **planeamento e estratégia** podemos reflectir sobre as afirmações de Mintzberg (1994): “(1) planear é pensar no futuro (...); (2) planear é controlar o futuro (...); (3) planear é decidir (...); (4) planear é decidir de forma integrada (...); (5) planear é um procedimento formalizado para produzir um resultado articulado, sob a forma de um sistema de decisões integrado” (Mintzberg, 1994: 7-12). Este raciocínio converge com o pensamento de Porter (1999), segundo o qual as estratégias só serão eficazes se as actividades e programas planeados forem compatíveis entre si.

Costa (1997: 20), define alguns **conceitos**, que seguidamente iremos comentar. Na *estratégia*, as metas, os objectivos, as políticas e as acções devem estar integradas num plano, de forma coesa (definição semelhante à de Mintzberg e Quinn); os *fins* (“*goals*”) incluem o longo prazo; os *objectivos* – incluem o curto prazo; o *planeamento estratégico* é a combinação de estratégias com a afectação de recursos; o *processo de tomada de decisão* implica formulação e selecção de estratégias; o *ambiente do negócio* inclui as forças que influenciam as variáveis “fins, estrutura, dimensão, planos, procedimentos, operações, *input*, *output* e relações humanas” (*id., ibid.*: 20); a *análise do ambiente* é importante para a adaptação da organização ao ambiente em que opera; as *tendências* traduzem a evolução dos indicadores; os *padrões* são grupos de tendências com peso significativo; os *segmentos*

têm uma grande importância para facilitar a análise; a *mudança* reporta-se às mudanças ocorridas nos segmentos; as *forças* são as causas das mudanças; os *acontecimentos* são alterações ambientais com impacto na organização; as *projeções/previsões* são situações futuras ao nível das tendências; a *predição* deve se entendida no sentido dos propósitos da empresa; e o *analista* é a pessoa que faz a análise das variáveis ambientais.

7.3. Modelos, teorias e ferramentas de análise estratégica

7.3.1. Modelo de Retornos Superiores à Média

A estratégia é um “conjunto integrado e coordenado de compromissos e acções, cujo objectivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva” (Hitt *et al.*, 2002: 144). As empresas procuram obter uma vantagem competitiva sustentável através da implementação de uma estratégia com a criação de valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditem que seja muito dispendioso de imitar. A exploração da vantagem competitiva permitirá obter retornos – sobre os activos, o património e as vendas – acima da média, superando aquilo que um investidor espera obter de outros investimentos aos quais estão associados riscos (ou incertezas) semelhantes. (Hit *et al.*, 2002: 5). Estes autores apresentam o **Modelo de Organização Industrial de Retornos Superiores à Média**, no qual o ambiente externo, com as suas pressões e limitações, é determinante nos resultados da estratégia e há uma relação recíproca entre o ambiente externo e a estratégia que afecta o desempenho da empresa. Neste modelo parte-se do pressuposto de que os gestores são racionais e há mobilidade dos recursos. Este modelo tem as seguintes etapas (Hit *et al.*, 2002: 21-23):

1. Analisar o ambiente externo, ou seja, o ambiente geral, o ambiente do sector ou indústria e a concorrência;
2. Identificar um sector ou indústria de grande atractividade, cujas características estruturais apresentem elevado potencial para nele serem obtidos retornos superiores à média;
3. Definir a estratégia para que o sector identificado como atractivo proporcione retornos superiores à média, que seria obtida noutros sectores com risco semelhante;
4. Desenvolver ou adquirir activos e competências necessários à implementação da estratégia;
5. Utilizar os pontos fortes da empresa e seleccionar as acções estratégicas para implementar a estratégia.

Hit *et al.* desenvolvem também o **Modelo de Organização Industrial de Retornos Superiores à Média Baseado nos Recursos**. Este modelo coloca a ênfase no ambiente interno da empresa e a organização é vista como um conjunto de recursos e competências únicos. Os recursos - físicos, humanos e capital organizacional - são tangíveis ou intangíveis e não apresentam elevada mobilidade; as capacidades (competências essenciais) da empresa são integradas e devem ser periodicamente actualizadas (e. g., no domínio da inovação tecnológica). Os recursos e capacidades são valiosos, raros, dispendiosos (se forem imitados) e insubstituíveis. Neste modelo são identificadas as seguintes 5 fases:

1. Identificar os recursos necessários ao processo de produção da empresa e analisar os seus pontos fortes e fracos face à concorrência;
2. Determinar as capacidades da empresa - ou o conjunto integrado de recursos - que lhe permitem fazer melhor do que a concorrência;
3. Determinar a vantagem competitiva da empresa, ou seja, a capacidade de a empresa ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes, através da utilização do potencial dos seus recursos e competências;
4. Identificar um sector ou indústria de elevada atractividade, que permita à empresa explorar novas oportunidades através dos seus recursos e competências;
5. Seleccionar a estratégia que melhor possibilite à empresa a utilização dos seus recursos e competências, em face das oportunidades do ambiente externo (Hit *et al.*, 2002: 23-26).

Os dois modelos, acima referidos, devem ser examinados numa perspectiva dinâmica, porque um determinado sector ou indústria pode ser altamente atractivo num determinado momento ou contexto e entrar em declínio, mais tarde, devido a ocorrências relacionadas com a evolução de variáveis como a dimensão do mercado, crescimento do mercado, satisfação do cliente, competitividade da concorrência, preços, rentabilidade financeira, mudança tecnológica, problemas ambientais, conjuntura económica, quota de mercado, padrões de qualidade, fidelização da clientela, posicionamento da marcas, canais de distribuição, mudanças rápidas no mercado, marketing e promoção, inovação (dos produtos, serviços e processos), segurança, moda, alterações climáticas, desastres naturais, ataques terroristas, guerras, instabilidade política, problemas de saúde pública, entre outras.

7.3.2. Ferramentas de análise estratégica e competitividade

A evolução dos mercados e da concorrência tem conduzido à mudança de enfoque da estratégia, tendo ganho relevo os conceitos de *inovação, aprendizagem organizacional, valor acrescentado, reengenharia, alianças estratégicas, benchmarking e criação de redes empresariais*. Mais recentemente, tem-se apostado nas vantagens competitivas sustentáveis. Aaker (2001: 149) alude a 32 **vantagens competitivas sustentáveis de 248** negócios (segundo os seus administradores), que são: *reputação pela qualidade, serviço ao cliente, reconhecimento do nome, retenção de pessoal, custos baixos, recursos financeiros, orientação para o cliente, linha de produtos diversificados, técnica superior, satisfação do cliente, segmentação, diferenciação do produto, inovação contínua, domínio do mercado, dimensão, preço baixo (mas valor elevado), aprendizagem do negócio, ser pioneiro, flexibilidade produtiva, eficácia nas vendas, competências no marketing, cultura organizacional, objectivos estratégicos, prestígio da empresa-mãe, localização geográfica, imagem e publicidade eficaz, empreendedorismo, coordenação, I & D, planeamento a curto prazo, boas relações com os distribuidores e outras*. As vantagens competitivas referidas por Aaker – na nossa perspectiva - poderão ser aplicadas ao sector do turismo.

A análise de mercado requer a utilização de modelos de gestão estratégica. A matriz de expansão de mercado – matriz de mercado-produto - é apresentada por Ansoff (1977), como referencial teórico para o crescimento e a inovação dos produtos e mercados. Este modelo permanece aplicável às empresas, com e sem capacidade de se internacionalizarem. No turismo, torna-se necessário procurar novos mercados, em face da incerteza dos mercados emissores.

Bannock *et al.* (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 48), ao estudarem as relações de competitividade entre as empresas no mercado, apresentam **8 características da estrutura de mercado**: “a extensão da distribuição das empresas; a extensão da distribuição dos compradores; as barreiras à entrada de novos compradores e vendedores; o grau de diferenciação do produto; o grau de integração vertical; a intensidade de capital da produção; a estabilidade da procura pelo produto no mercado; e a distribuição espacial de compradores e vendedores”. Na análise de mercado impõe-se o conceito de ciclo de vida e a relação deste com o modelo das 5 forças de Michael Porter. Assim, na fase de *introdução* os fornecedores têm um maior poder de negociação; na fase de *crescimento* surgem novos entrantes (“*me too*”); na fase de *maturidade* existe uma grande rivalidade entre os concorrentes, os clientes têm um grande poder negocial e existe a grande ameaça de

produtos substitutos; na fase de *declínio* impõe-se a necessidade de inovação (a nível tecnológico, da política do produto, etc.). Esta abordagem remete-nos, igualmente, para o modelo BCG (ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e cão ou peso morto).

No presente capítulo destacamos igualmente o contributo de Porter (1980: 64-65), que nos leva a considerar a análise SWOT nos “produtos, canais de distribuição, marketing e vendas, operações, investigação e engenharia, custos globais, poder financeiro, organização, capacidade de gestão geral, porfólio da empresa” e noutras variáveis. Porter (1980: 127-129) alude às várias dimensões da Estratégia Competitiva, a saber: “especialização; identificação da marca; estratégias centradas nos distribuidores (*push*) versus estratégias centradas no contacto directo com o consumidor (*pull*); selecção dos canais de distribuição; qualidade do produto; liderança tecnológica; integração vertical; posição dos custos; serviço; política de preços; alavancagem; relação com a empresa-mãe, relação com o país de origem e com governo local”. Por seu turno, Reich (2000: 83), relativamente à análise SWOT, apresentou uma sequência de várias etapas da análise estratégica: “posição no mercado; análise (informação) do factor; experiência histórica com os factores-chave SWOT; estratégias opcionais futuras; viabilidade das opções estratégicas; provável direcção estratégica”. Estas variáveis (de Porter e Reich), acima referidas, bem como outras variáveis da estratégia, são estudadas na Parte II – Trabalho Empírico, por via da verificação ou não verificação de hipóteses teóricas previamente formuladas.

Farjoun (2002: 581) construiu um **modelo orgânico** do processo de gestão estratégica que envolve 5 elementos principais, que resumimos: a **formulação da estratégia**, que compreende um amplo número de actividades, tais como análise, descoberta do problema, interpretação, avaliação, escolha, planeamento da implementação, negociação, persuasão, invenção; a **organização de empresa**, que focaliza aspectos internos da empresa; o(s) **ambiente(s) da empresa** (incluem o papel dos vários intervenientes no negócio); a **realização/implementação da estratégia**, que acompanha a gestão da mudança em tempo real, assegura e dá sequência à estratégia, estabelece as interacções com o exterior (empresa não só responde com a análise SWOT como também cria SWOT, revê metas, controla e aprende); o **nível de desempenho da empresa** corresponde à qualidade do alinhamento (com o ambiente) a curto e a longo prazo.

Jogarathnam *et al.* (2001: 2), referindo-se à “**estratégia com performance**”, apresentam 6 dimensões para descrever uma postura estratégica, a saber: **agressividade** (crescer mais depressa do que os concorrentes); **análise** (resolver problemas e procurar alternativas); **perspectiva de futuro** (visão das tendências de longo prazo); **proactividade** (antecipação da mudança com recurso a novas ideias); **inovação** (ao nível das novas ideias, de novos

produtos e serviços e das novas tecnologias); e **qualidade de serviço** (melhoria com impacto junto do cliente).

As empresas adoptam o que se designa por **corporate strategy**. Tribe (1997), na linha da tradição da *corporate strategy*, apresenta conceitos imprescindíveis para a análise estratégica, nomeadamente em turismo, tais como: cadeia de valor, matriz BCG, ciclo de vida do produto, análise SWOT, análise PEST, estratégias genéricas, matriz preço/qualidade, estratégia híbrida, matriz de produtos/mercados, fusões e *takeovers*, integração horizontal e vertical e diversificação, *joint ventures* e alianças, *franchising and licencing*. Vellas e Bécherel (1999: 29) apresentam os seguintes factores que determinam a *corporate strategy*: *economias de escala, os benefícios da marca, a competição internacional, a convergência de gostos dos consumidores, o alargamento dos mercados e a redução de barreiras e a liderança pela tecnologia e pelo “Know-how”*. Koch, por seu turno, identificou **seis corporate strategies principais**, a saber: a emergência, a olímpica (*“olympian”*), as fusões e aquisições, a expansão de mercado, as competências e a construção de uma cultura e o controlo do desempenho” (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 29-31). Cada *corporate strategy* requer determinadas condições de negócios, bem como um ambiente cultural propício e competências adequadas, dentro da organização. De acordo com Vellas e Bécherel (1999: 89-90), as organizações podem escolher estratégias de 4 tipos, de acordo com a sua posição competitiva no mercado: *estratégias de liderança no mercado, estratégias de provocação do mercado, estratégias de seguidor no mercado e estratégias viradas para os nichos de mercado*.

Pechlaner e Sauerwein (2002: 159), citando Hinterhuber, apresentam os vários passos de uma estratégia, enquanto processo que encarna a **corporate culture** e assume uma identidade própria. Os passos são: (1) visão; (2) política da empresa; (3) estratégias; (4) directivas; (5) organização; e (6) implementação (planos de acção e objectivos de curto prazo; tácticas funcionais; políticas que dão força à acção). Estas etapas estão presentes nas grandes empresas que pretendem criar uma cultura forte.

7.3.3. As estratégias genéricas

De acordo com Porter, “(...) há, potencialmente, três abordagens de estratégias genéricas de sucesso para combater outras firmas numa indústria: (1) liderança global pelos custos; (2) diferenciação; e (3) enfoque. Por vezes uma firma pode, com sucesso, prosseguir com mais do que uma abordagem como seu primeiro alvo, embora isto seja raramente possível (...)” (Porter, 1980: 35). Para cada uma destas três estratégias, são requeridas certas

“competências” e determinados “recursos” e “requisitos organizacionais” (Porter, 1980: 41-43). Existem, no entanto, **riscos em cada uma das estratégias genéricas** (Porter 1989: 18). A **liderança pelos custos** pode levar à imitação pelos concorrentes, a tecnologia muda, há o risco de desgaste de alguns factores e os custos ainda podem baixar mais em determinados segmentos; na **estratégia de diferenciação** os concorrentes podem igualmente imitar, impondo-se a necessidade de diferenciar, segmentando o mercado; nas **estratégias de enfoque**, os concorrentes poderão entrar nos nossos segmentos-alvo, também, através da imitação (ver Capítulo 5).

Campbell-Hunt (2000) faz o balanço do que foi aprendido com a teoria das estratégias genéricas competitivas de Michael Porter nos últimos 20 anos. Na essência, esta teoria contém 2 elementos: “primeiro, um esquema para descrever as estratégias competitivas das empresas de acordo com o seu âmbito no mercado (focalizado ou amplo), e a sua fonte de vantagem competitiva (custo ou diferenciação); e, segundo, uma proposição teórica acerca dos resultados da *performance* destes desenhos estratégicos: essa falha, ao escolher entre uma estratégia de custo ou de diferenciação-liderança, resultará numa *performance* inferior, na tão chamada hipótese intermédia (*“stuck-in-the-middle` hypothesis”*) (Campbell-Hunt, 2000:127). Este autor seleccionou os seguintes elementos da estratégia competitiva: *publicidade; identificação da marca; influência dos canais de distribuição; inovação de marketing; promoção; força de vendas; reputação; preços elevados; preços baixos; novos produtos; produtos especializados; qualidade do produto; controlo de qualidade; qualidade do serviço; aquisições; força de trabalho qualificada; inovação do processo de fabrico; eficiência das operações; redução dos custos unitários; instalações modernas; variedade de produtos; variedade de clientes, focalização no produto; e focalização no cliente* (Campbell-Hunt, 2000: 143).

A maioria dos elementos acima referidos constam do questionário da presente Tese (Anexo VI), que tem como suporte teórico o contributo de Porter. Mas estes elementos afiguram-se insuficientes para estudarmos o sector do turismo. Tal como Campbell-Hunt, pretende-se com a presente Tese fazer a *ligação entre a estratégia competitiva e a performance da empresa, ligando meios a resultados*.

7.3.4. As estratégias de *Clustering* e as alianças

De acordo com Porter (1999: 211), “Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas interrelacionadas e instituições correlacionadas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo

geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos”. Na sua maioria, os aglomerados incluem “(...) empresas de produtos finais, fornecedores de recursos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em sectores correlacionados”. (Porter, 1999: 211). Os aglomerados incluem também: *empresas de sectores a jusante (distribuidores e clientes); fabricantes de produtos complementares; fornecedores de infra-estrutura especializada; instituições governamentais; instituições de formação e treino, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (e. g., universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviço de treino) e agências de normalização; associações comerciais e outras entidades associativas do sector privado (id., ibid.: 213-214).*

Segundo Porter (1999: 240), “A teoria dos aglomerados actua como ponte entre a teoria das redes e a competição. O aglomerado é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interacções”, envolvendo “indivíduos, empresas e instituições”. Esta lógica tem forte impacto na produtividade e inovação das empresas.

Porter (1999: 282) afirma que os “aglomerados são sistemas de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo todo é maior do que a soma das partes” e aponta para as vantagens competitivas duradouras dos *clusters*, que são “locais”. Davies (2001: 2) apresenta 4 estratégias para aumentar a competitividade: (1) especialização, ganhando poder na cadeia de valor; (2) aproveitamento dos recursos naturais; (3) orientação para as capacidades-chave; e (4) *clustering*, tendo como referência os contributos de Porter, consiste numa estratégia que favorece as ligações entre negócios, resultando numa eficiência colectiva e no aumento da competitividade. A noção de eficiência colectiva pode ser definida como “a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e da acção conjunta” (Davies, 2001: 4). No modelo que propomos no Capítulo 8, as sinergias do sistema contribuem para a melhoria do desempenho individual da cada interveniente do sector do turismo.

Também as parcerias e as alianças estratégicas contribuem para a melhoria do desempenho das empresas nos mercados actuais. Joyce e Woods (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 17) definem alianças estratégicas como: “acordos de parceria (formais e informais) entre duas firmas que podem concordar em cooperar de várias maneiras – incluindo *joint ventures*, desenvolvimento conjunto do produto, transferência de competências, etc.. As alianças horizontais existem quando há uma parceria entre competidores”. Telfer (2001), citando Gulati, define alianças estratégicas do seguinte modo: “acordos voluntários entre firmas, envolvendo troca, partilha ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias ou

serviços. Os acordos podem ocorrer como resultado de um amplo leque de motivos e objectivos, sob várias formas, e ocorrem entre fronteiras verticais e horizontais” (Telfer, 2001: 21-22).

Dussage e Garrette (1999) colocam algumas questões pertinentes: “É realmente preferível uma aliança a um crescimento independente? Que firmas devem ser convidadas para serem os parceiros adequados? Como deve ser organizada a parceria? Será suficiente um simples acordo ou deve ser estabelecida uma união a que ambos se sujeitam? Todos os parceiros irão beneficiar da aliança, em igualdade? Não poderá haver vencedores e vencidos? Por quanto tempo deve durar a aliança? O seu termo deve ser planeado com muita antecedência? É possível cooperar com lealdade enquanto ainda se preservam os interesses vitais da companhia? Como pode a companhia proteger a sua tecnologia e o seu *know-how* de forma eficaz? As alianças impedem ou eliminam a competição? Serão ilícitas certas formas de colaboração?” De acordo com estes autores, as alianças estratégicas são definidas do seguinte modo: “são ligações formadas entre duas – ou mais – companhias independentes que escolhem levar a cabo um projecto ou uma actividade específica em conjunto, pela coordenação das competências e recursos necessários, em vez de prosseguir com o projecto ou actividade isoladamente, assumindo sozinhas todos os riscos e enfrentando sozinhas a concorrência”, ou optam por “fundir as suas operações ou fazer aquisições e ficar sem unidades inteiras de negócio” (Dussage e Garrette, 1999: 4).

Aaker (2001), citando Ohmae, apresenta as alianças estratégicas como inevitáveis e necessárias, num mundo globalizado. As alianças estratégicas permitem a obtenção de economias de escala, ter acesso a mercados estratégicos, vencer barreiras comerciais, obter tecnologia, dispor de excesso de capacidade, produzir a baixo custo, ter um nome e mais clientes e a redução de investimentos (Aaker, 2001: 264-265).

7.3.5. Estratégias de marketing no contexto da globalização

Nas actividades de marketing, impõe-se a necessidade de serem adoptadas estratégias de segmentação dos mercados e, neste sentido, Morrison (Cf. Moscardo *et al.*, 2001: 31) registou 8 critérios para uma segmentação de mercados eficaz: *homogeneidade, mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade, defensibilidade, competitividade, compatibilidade e durabilidade*. Esta perspectiva coloca a empresa e a marca numa posição de vantagem face aos mercados estrangeiros e aos concorrentes.

Porter (1980), referindo-se às “Fontes e Impedimentos para a Competição Global”, alude às seguintes **fontes de vantagem competitiva global**: “vantagem comparativa, economias de

escala da produção, experiência global, economias de escala de logística, economias de escala de marketing, economias de escala nas compras, diferenciação do produto, detenção de tecnologia de produtos e mobilidade de produção” (Porter, 1980: 277-281). Estas vantagens estão subjacentes à estrutura do nosso questionário, que foi distribuído às empresas. Provavelmente, o turismo é a indústria mais globalizada do nosso Planeta. Porter (1999) utiliza também o conceito de **empresa global**, para estudar as empresas das indústrias globais da actualidade.

Numa perspectiva da economia global do novo milénio, poderão ser inventariadas 7 opções antagónicas, como sugere Middleton e Clarke (2001: 467): *valores económicos versus valores ambientais; lucro das corporações versus responsabilidade das corporações; corporações globais (pensamento local) versus pequenos negócios (pensamento global); orientação quantidade/preço versus orientação qualidade/valor; condução para a competição versus liderança em colaboração; produção em massa (velha economia) versus comercialização para os indivíduos (nova economia); e valores de curto prazo versus posições estratégicas de longo prazo (negócio de amanhã).*

A nossa perspectiva remete-nos para uma **visão holística**, no contexto dos mercados globais, em que as tradicionais variáveis do *marketing-mix* (*product, place, price* e *promotion*) são insuficientes; aos 4 Ps, Imrie *et al.* (2001) acrescentam a qualidade; Vellas e Bécherel (1999: 100) acrescentam aos 4 Ps, mais 3 Ps, que são atributos específicos dos serviços: *peçoas (“people”), evidência física (“physical evidence”) e processo (“process”)*. Estes autores incluíram ainda mais 4 Cs, os quais têm uma forte relação com o consumidor: consumidor (“*Consumer*”) relacionado com o produto, custo (“*Cost*”) relacionado com o preço, conveniência (“*Convenience*”) relacionada com a distribuição e comunicação (“*Communication*”) relacionado com a promoção. Vellas e Bécherel (1999) relacionam as estratégias do *marketing-mix* com as várias fases do ciclo de vida (e. g., estratégias de desnatação e de penetração).

Nas grandes empresas actuais, que operam à escala global, impõe-se a necessidade de criar um modelo de marketing que permita obter um elevado desempenho. Zou e Cavusgil (2002: 41) estabelecem a **ligação entre a estratégia de marketing global e a performance da empresa**, apresentando 3 perspectivas de análise: a **perspectiva da standardização**, tendo como base lógica as economias de escala, os baixos custos e a simplificação; a **perspectiva da configuração-coordenação**, que assenta nos princípios da vantagem comparativa, na interdependência e na especialização; e a **perspectiva da integração**, que aponta para o apoio transversal, a deslocação competitiva e a racionalização. Assim, estes autores definem Estratégia de Marketing Global (EMG) como: “o grau em relação ao qual

uma firma globaliza os seus comportamentos de marketing em vários países, através da standardização das variáveis do *marketing-mix*, da concentração e da coordenação das actividades de marketing e integração das manobras competitivas nos mercados. Em contraste com a estratégia de marketing doméstica, que está ligada ao conteúdo dos elementos de um programa de marketing específico num único país, a EMG está ligada com a relação entre as operações do marketing da firma, através de vários países. O objectivo da EGM é aumentar a *performance* global da firma numa base mundial". (Zou e Cavusgil, 2002: 42-43). Esta definição, embora não tendo sido concebida exclusivamente para o sector do turismo, ajusta-se de forma rigorosa ao sector do turismo, nomeadamente às cadeias hoteleiras, com marcas de prestígio, à escala mundial. Esta definição encontra a sua expressão máxima nas marcas internacionais de *franchising*, as quais cobram honorários ("fees") nos países onde os franchisadores celebram contratos com os franchisados (e. g., Sol Melia, Choice Hotels).

Embora as empresas nacionais contem com o marketing que é feito a partir da empresa-mãe, no estrangeiro, as empresas nacionais contribuem com algumas campanhas de marketing complementares a nível local (e. g., marca Mercure do grupo francês Accor).

No contexto da globalização actual, as empresas do turismo enquadram-se em modelos cuja conceptualização ultrapassa as fronteiras de um país e ou de um continente. Zou e Cavusgil (2002: 43) apresentam 8 dimensões da EMG-Estratégia de Marketing Global, que inclui: a **standardização do produto** (o produto é standardizado nos mercados de vários países); a **standardização da promoção** (o mesmo *mix* promocional é executado nos mercados de vários países); a **estrutura dos canais standardizados** (a empresa internacional usa os mesmos canais de distribuição nos mercados de vários países); o **preço standardizado** (o preço é igual nos mercados dos vários países); a **concentração das actividades de marketing**, em que as actividades de marketing da firma (a campanha promocional, a decisão do preço, as actividades de distribuição e os serviços pós-venda) estão deliberadamente concentradas num só local/país ou em poucos locais/países; a **coordenação das actividades de marketing** (as actividades de marketing de uma empresa, em diferentes países, são planeadas e executadas com interdependência, numa escala global); a **participação no mercado global** (a empresa opera em todos os maiores mercados do mundo); e a **integração das manobras competitivas** (existe interdependência das actividades de marketing em vários países).

Nesta óptica, o modelo da Estratégia de Marketing Global, proposto por Zou e Cavusgil (2002) permite a obtenção de *eficiência, eficácia na competição, consistência, transferência de ideias e inovações, sinergias e alavancagem competitiva (poder de alavanca)*. Os

desafios deste modelo, na nossa perspectiva, estão presentes nas estratégias dos grandes grupos internacionais do turismo, cuja lógica assenta em economias de escala, nos baixos custos, na simplificação, na vantagem comparativa, na interdependência, na especialização, no apoio transversal, na deslocalização competitiva e na racionalização, como sugere o modelo de Zou & Cavusgil (2002: 41). Esta realidade tem efeitos directos e induzidos junto dos empresários nacionais que são levados a modernizar as suas unidades para poderem funcionar a montante e a jusante destes grandes grupos internacionais.

7.3.6. A qualidade

O conceito de qualidade inclui uma grande variedade de sinónimos e remete-nos para a necessidade de definirmos uma estratégia para a qualidade total (Marín, 1994). Na abordagem da qualidade, destacamos o modelo de Gronroos e o modelo de SERVQUAL. O modelo de Gronroos, divulgado em 1982 (Cf. Cooper *et al.*, 1998: 401-402), explica a falta de qualidade do serviço, dando especial ênfase à construção da imagem. Neste modelo, estamos perante uma ***falha entre o serviço esperado e o serviço percebido ou experimentado***. Na estrutura deste modelo são relevantes a *qualidade técnica*, que pode medir-se (máquinas, sistemas computarizados, soluções técnicas, *Know-how*), e a *qualidade funcional*, que é a forma de prestação do serviço (atitudes, aparência, contactos com o cliente, acessibilidade, enfoque no serviço, comportamento, relações internas). O contributo de Senge (2002) poderá estar integrado na qualidade em turismo, se considerarmos que a aprendizagem organizacional é uma condição necessária para se conseguir alcançar a oferta de um serviço de qualidade. As empresas com visão terão de apostar na aprendizagem permanente e contínua.

Quando se estuda a qualidade nos serviços (e. g., turismo) importa referir o modelo SERVQUAL, que “(...) foi desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1998) como um meio de ajudar as empresas a antecipar e medir as expectativas dos consumidores” (Harrington e Power, 2001: 110). A sua pesquisa foi focalizada em dois principais aspectos da qualidade – processos e resultados – e partiu do princípio de que os factores que são importantes para medir a qualidade são também aqueles em que os consumidores dão ênfase. Só os consumidores julgam a qualidade e todos os outros julgamentos são considerados irrelevantes (*id.*, *ibid.*: 110). O actual modelo de SERVQUAL pressupõe 5 critérios: tangibilidade, confiança, responsabilidade, segurança e empatia. Este modelo procura determinar o que os consumidores esperam dos serviços e as características que determinam a qualidade de tais serviços. Nesta perspectiva, um serviço pode ser

considerado de “alta qualidade” quando as expectativas dos consumidores são confirmadas pelo serviço prestado (*id.*, *ibid.*: 111). O modelo SERVQUAL, de Parasuraman *et al.* apresenta 5 lacunas, a saber:

“**Lacuna 1**-Diferença entre as expectativas dos clientes em relação ao serviço esperado e o entendimento ou percepção da empresa face a essas expectativas;

Lacuna 2-Diferença entre a percepção da direcção da empresa, em relação às expectativas do consumidor, e a especificação da qualidade de serviço;

Lacuna 3-Discrepância entre a especificação da qualidade do serviço e a prestação de serviço;

Lacuna 4-Diferença entre a prestação do serviço e as mensagens que são comunicadas ao exterior da empresa;

Lacuna 5-Diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado” (*id.*, *ibid.*:110). Estas 5 lacunas - aplicadas aos serviços e, em particular, ao turismo – foram interpretadas do mesmo modo por Cooper *et al.* (1998: 402-405) e Sancho *et al.* (1998: 346), no contexto da discussão da qualidade na óptica do consumidor. **Apesar das críticas de que tem sido objecto, este modelo tem tido aplicação prática nas empresas**, a nível mundial. Ekinci (1999: 8), referindo-se à literatura sobre a qualidade, inventariou 4 problemas:

i)a definição de qualidade.

ii)a definição de satisfação/insatisfação do cliente.

iii)a separação conceptual de qualidade de serviço e satisfação.

iv)a tendência para um padrão de comparação”.

O serviço de qualidade, através do modelo SERVQUAL, pode ser medido por:

$Q = P - E$, em que:

P é a percepção da *performance* de quem presta o serviço e E são as expectativas do consumidor (Ekinci, 1999: 41). Este autor apresentou as várias dimensões gerais da qualidade do serviço, que são a **Qualidade Física** (engloba o aspecto tangível e a acessibilidade do serviço), a **Qualidade Interactiva** (inclui a responsabilidade, o profissionalismo, a atitude no contacto pessoal, a comunicação, compreender o consumidor, o restabelecimento, a oportunidade e rapidez, a confiança e outros consumidores) e a **Qualidade da Empresa** (compreende a empresa/imagem local e a segurança) (Ekinci, 1999: 114).

A qualidade está associada a uma relação de confiança da empresa com o cliente. Neste contexto, importa distinguir o marketing de transacção do marketing de relacionamento (ou

relacional). No **marketing de transacção** pretende-se realizar uma venda, no curto prazo, a um cliente anónimo, adoptando uma atitude de persuasão e manipulação junto do consumidor; no **marketing de relacionamento** a relação com o cliente é vista numa perspectiva de longo prazo, sendo a venda apenas um começo na relação com o cliente. Nesta óptica, fomenta-se a confiança entre as partes e pretende-se a repetição das vendas (Cooper *et al.*, 1998: 524). Na nossa perspectiva, o marketing de relacionamento responde melhor às necessidades dos mercados actuais e poderá permitir a fidelização de clientelas, ao longo de muitos anos.

7.4. Gestão Estratégica e Marketing em Turismo

7.4.1. Revisão Bibliográfica

Após a análise das ferramentas de gestão estratégica, em sentido amplo, no Quadro 17 salientamos os autores consultados que estudam a estratégia empresarial no sector do turismo, nos quais se destacam, entre outros, Tribe (1997), Cooper *et al.* (1993, 1998), Davies (2001), Jackson e Murphy (2002), Rubies (2001), Lyck (2002), Christou e Karamanidis (1999), Moutinho *et al.* (1996), Hudson (1998), Vellas e Bécherel (1999), Jamal *et al.* (1999), Middleton e Clarke (2001), Buhalis (2000, 2001), Smeral (1999), Keller (2000), Williams (1999), Moisset (1999), Telfer (2001), Birdir (2002), Szivas (1997), Ekinci e Riley (1998), Harrington e Power (2001), Kimes (1999, 2001), Sancho *et al.* (1998) Imrie e Fyall (2000) e Mangan e Collins (2002).

O Quadro 17 foi elaborado com base na importância das seguintes variáveis estratégicas-chave em turismo: desenvolvimento do turismo, *clusters*, cultura, *corporate strategy*, planeamento estratégico, globalização dos negócios, marketing, vantagens competitivas dos destinos, alianças e cooperação, recursos humanos, fidelização, qualidade e as variáveis com relevo nas tendências e nas perspectivas para o futuro da indústria do turismo.

Quadro 17. Gestão Estratégica e Marketing Estratégico em Turismo

Autores	Enfoque
Lyck (2002)	Estratégia de turismo para a Dinamarca, a partir do modelo das vantagens competitivas das nações, de Porter
Jackson e Murphy (2002)	<i>Clustering</i>

Jeffrey e Barden (2001)	Estudo de 279 hotéis ingleses numa perspectiva de marketing, dando ênfase aos níveis de ocupação e à sazonalidade.
Middleton e Clarke (2001)	Planeamento estratégico de marketing aplicado aos sectores da hotelaria, atracções, transportes, organizadores de viagens e organizações de marketing dos destinos. Estes autores sugerem a <i>matriz de produtos/mercados</i> , de Igor Ansoff, que representa 4 opções básicas de estratégias de crescimento das empresas
Weiermair (2001), Machiavelli (2001)	Do crescimento de tipo quantitativo ao crescimento de tipo qualitativo
Buhalis (2000), Weber (2001), Chen e Gursoy (2001), Petrick (2002), Barsky e Nash (2002), Kandampully e Suhartanto (2003)	A fidelização da clientela
Christou e Karamanidis (1999), Davies e Downward (2003)	Competitividade e estratégia
Vellas e Bécherel (1999)	Abordagem estratégica dos mercados globais, modelos de competitividade em turismo, análise estratégica aplicada aos vários subsistemas do sistema turístico. <i>Corporate strategy. Green strategies</i>
Brotherton e Adler (1999)	Modelo de <i>constelação estratégica</i> , aplicado às grandes companhias de hotelaria, centrado no valor para o cliente e na <i>performance</i> da empresa, com elementos internos e externos
Jamal <i>et al.</i> (1999)	Estratégia, marketing e competitividade
Edgell <i>et al.</i> (1999)	Planeamento estratégico de marketing
Christou e Karamanidis (1999), Andriotis (2001), Buhalis (2001)	Estratégias para o turismo na Grécia

Christou e Karamanidis (1999), Buhalis (2000), Weiermair (2001), Machiavelli (2001)	Discussão das estratégias genéricas de marketing competitivo de Porter
Hudson (1998)	Comportamento do consumidor
Smeral (1998)	Aplica o modelo de diamante de Porter para explicar a posição competitiva de um destino
Koch (1998), Williams (1999), Garcia-Falcon e Medina-Muñoz (1999), Moisset (1999), Dusaugue e Garrete (1999), Keller (2000), Machiavelli (2001)	Alianças estratégicas e cooperação empresarial
Ekinci e Riley (1998), Cooper <i>et al.</i> (1998), Kimes (1999, 2001), Ekinci (1999, 2002), Imrie e Fyall (2000), Mangan e Collins (2002)	Gestão da qualidade no turismo
Tribe (1997)	Modelos de análise estratégica na linha da tradição da <i>corporate strategy</i>
Costa (1997)	Estratégia de planeamento das cadeias hoteleiras a operar em Portugal, bem como a análise que estas fazem do ambiente empresarial, neste sector de actividade. Nesta investigação é feita a comparação entre a estratégia formal e a estratégia informal
Szivas (1997), Weilbaker <i>et al.</i> (2001), Erstad (2001), Mayer (2002), Tepeci e Bartlett (2002), Gustafson (2002), Birdir (2002)	A importância dos recursos humanos na estratégia
Moutinho <i>et al.</i> (1996), Moutinho (2000, 2002)	Sistemas inteligentes de marketing, gestão estratégica e marketing em turismo
Cooper <i>et al.</i> (1993, 1998), Cooper e Lewis (2001)	Objectivos estratégicos dos planos de desenvolvimento do turismo. Tendências nos canais de distribuição
Poon (1989), Cooper <i>et al.</i> (1998), Pizam (1999, 2002), Pizam e Smith (2000), Agnew e Viner (2001), Olsen (2001), Tarlow (2002)	Tendências e perspectivas para o futuro da indústria do turismo

Fonte: Elaboração própria

7.4.2. Estratégias relacionadas com a posição competitiva no turismo

A posição competitiva dos destinos é determinada por actividades distintas, mas complementares. Tratando-se de **empresas de transporte**, terão de ser levados em consideração, aspectos como as inovações dos veículos, as tecnologias de informação, a legislação, o preço dos combustíveis, o crescimento económico, as flutuações nas taxas de câmbio e os problemas do contexto (Middleton e Clarke, 2001: 373). As tarefas associadas ao marketing estratégico, para os transportes, devem respeitar 5 elementos: “previsões da procura, procurar maneiras de reduzir os custos de marketing, construir um produto da empresa e pontos fortes da marca, marketing de relacionamento e associações estratégicas” (Middleton e Clarke, 2001: 379-382).

Relativamente à **gestão de atracções** (*id.*, *ibid.*: 353), foram considerados 10 tipos principais de atracções abertas ao público: *monumentos antigos, edifícios históricos, áreas demarcadas, parques e jardins, parques temáticos, atracções de vida selvagem, museus, galerias de arte, locais de arqueologia industrial, locais de venda a retalho por temas e parques de divertimento e lazer*. Como marketing estratégico para as atracções, Middleton e Clarke (2001: 359-360) propõem uma atenção especial aos concorrentes (em muitos casos subsidiados pelo Estado), à sofisticação do cliente (melhoria contínua), às novas tecnologias de informação e de comunicação (e. g., novas formas de promoção e distribuição e novos materiais e tecnologias, como o laser, filmes,...) e às abordagens mais sustentáveis de gerir recursos (e.g., consumo de água e de energia, utilização de químicos, integração com parceiros locais,...).

A oferta turística revela-se eficaz quando surge integrada, para melhor responder a novas necessidades do cliente. Segundo Piperoglou (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 133), devem ser consideradas 4 etapas para a avaliação de uma atracção, a saber: “(1) investigação do mercado para descobrir as preferências e necessidades dos turistas; (2) identificação dos elementos procurados pelos turistas na área de estudo; (3) definição da região em termos de interacção espacial dos recursos; (4) estudo da capacidade de absorção dos visitantes pela região, do ponto de vista espacial e humano”. **Uma organização anárquica e sem regras/condicionalismos – face à visita diária de multidões de visitantes – poderá destruir uma atracção.** Lickorish (Cf. Sancho *et al.*, 1998: 134-135), referindo-se às metas de crescimento das atracções, propõem algumas perguntas-chave: *Quantos turistas podem ser atraídos? Quantos turistas permanecem por temporada e por região? Quando? Onde? Quais são os custos económicos, sociais, financeiros e ambientais para o nível desejado?*

Tratando-se de custos fixos elevados, a recepção requer um planeamento que garanta a satisfação dos visitantes e o aumento da qualidade percebida do cliente.

Para além dos factores económicos, na construção da vantagem competitiva, importa também sublinhar os **factores sociocognitivos**. Assim, Rindova e Fombrun (1999) apontam, como fontes de vantagem competitiva - ao nível dos recursos materiais - as *barreiras à entrada, a concentração, a diferenciação do produto, os recursos físicos e activos*; mas não menos importantes, temos, como fontes de vantagem competitiva, as **“interpretações humanas”, que incluem, ao nível da macro-cultura, a reputação, as categorias cognitivas e as medidas de sucesso**; ao nível da micro-cultura, foram considerados *o conhecimento, as crenças e a identidade* (Rindova e Fombrun, 1999: 693). Parece-nos razoável admitir que esta postura poderá valorizar os destinos e os seus recursos, se as empresas e as organizações oficiais apostarem nesta perspectiva.

As estratégias competitivas, na hotelaria, foram estudadas por Wong e Kwan (2001: 301), pela análise de dados de 104 hotéis (53 de Hong Kong e 51 de Singapura). Estes autores construíram uma matriz de correlação de Pearson, para identificar a existência de correlações, entre as seguintes estratégias competitivas: *responder às expectativas dos consumidores; ofertas diferenciadas no mercado; construir sistemas de distribuição de serviços; mobilizar pessoas e parceiros; efeito de alavanca da tecnologia de informação para induzir valor; definição de padrões de serviço e de desempenho; competitividade pelos custos; confiança no pessoal local versus confiança no pessoal estrangeiro; e distribuição de serviços em vários países*. A correlação de Pearson foi, também, por nós utilizada na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO (Capítulo 11), para correlacionar factores e variáveis.

Christou e Karamanidis (1999: 45) examinam as estratégias de marketing das empresas hoteleiras da Grécia, nomeadamente ao nível da liderança pelos custos e dos preços, da diferenciação e da focalização. Esta perspectiva remete-nos para a teoria de Porter (já referida neste capítulo), sobre as estratégias genéricas de marketing competitivo. De acordo com estes autores, o seu estudo identificou as 3 estratégias genéricas, que foram seguidas pelas empresas gregas. Estas estratégias poderão, também, ajudar outros países a tornar-se mais competitivos, face aos destinos turísticos seus concorrentes.

Em turismo, pretende-se frisar a importância do *mix* do produto, nomeadamente com as características de **abrangência, profundidade e consistência**. Vellas e Bécherel (1999: 54), referindo-se à abrangência para satisfazer vários segmentos de mercado, dão exemplos das brochuras da Thomson, em 1999: *A la Carte; Tudo incluído; Clube Estilo Livre; Cruzeiros; Chipre; Praias Distantes da Florida; Thomson Gold; Grécia; Pequeno e Amigável; Sol de Verão; Superfamília; Turquia; Jovem no Íntimo; e Casamento no Paraíso*. As

agências de viagens e os operadores turísticos terão de responder a preferências muito distintas de todo o tipo de clientela.

7.4.3. Estratégias de *clustering*, parcerias e alianças estratégicas em turismo

A actividade turística está integrada numa teia de relações empresariais que a tornam mais atractiva e competitiva. Jackson e Murphy (2002: 4) enumeraram as características dos distritos industriais e dos *clusters*, a saber: “interdependência de firmas; fronteiras flexíveis das firmas; competição cooperativa; confiança na colaboração sustentada; cultura da comunidade e políticas públicas de apoio”. Os *clusters* podem ainda ser caracterizados por disporem de: “entendimento partilhado da ética competitiva dos negócios; liderança do sector privado; envolvimento amplo dos *clusters* participantes; fronteiras dos *clusters* apropriadas; institucionalização de relações; estrutura social e atenção a relações pessoais; ciclos de vida” (*id.*, *ibid.*: 4). Segundo os autores acima referidos, existe um *cluster* de turismo em Vitoria, no Canadá, que preenche os requisitos acima expostos. Em Albury-Wodonga, na Austrália, tem vindo a desenhar-se um “*cluster* nascente”, embora menos desenvolvido que o *cluster* de Vitoria, no Canadá.

No contexto das relações entre as empresas, destacamos a importância das parcerias e alianças estratégicas. Williams (1999) recomenda os acordos de parcerias estratégicas para as pequenas e médias empresas do sector do turismo, salientando os benefícios que daí decorrem. Este autor afirma que “**não há competição sem cooperação**” (*id.*, *ibid.*: 20) e são vários os benefícios a considerar, dos quais destacamos: *a criação de sinergias ao nível da inovação de produtos ou da eficiência dos processos – o que seria mais difícil de alcançar operando isoladamente; permite a obtenção de economias de escala nas compras ou reservas; confere à empresa melhor reputação, credibilidade e imagem; permite à empresa alargar o seu mercado por várias regiões; a integração da empresa em redes internacionais por via da Internet projecta a empresa nos mercados internacionais; a empresa reduz os riscos e fica melhor preparada para enfrentar a incerteza, em virtude de dispor de recursos acrescidos ao nível de estudos de mercado, recursos técnicos e financeiros; a empresa poderá vencer as barreiras comerciais ou de investimento, ao ligar-se a parceiros no estrangeiro* (Williams, 1999: 22).

Moisset (1999), referindo-se à sua experiência como director da Agência Francesa de Engenharia Turística (AFIT), alude à participação, neste organismo, dos seguintes parceiros: o Estado, com os seus vários ministérios, banqueiros, federações profissionais de pequenas

e grandes empresas do sector privado, peritos e gabinetes de estudo da AFIT. Este autor alude à Maison de France, criada em 1986, com o propósito de promover parcerias entre o sector público e o sector privado, para desenvolver a promoção do turismo francês no estrangeiro. Este organismo trabalha em conjunto, com várias empresas, como o Club Méditerranée, a Disney de Paris, o grupo Accor ou outras empresas e as entidades públicas e privadas participam financeiramente, de forma equitativa, com 50%, cada parte. Portugal tem vindo a apostar no associativismo empresarial, no turismo, mas ainda há um longo caminho a percorrer no domínio das parcerias.

No domínio das alianças entre empresas privadas, colocam-se muitas questões em torno da duração da aliança ou da liderança da mesma, quando a empresa precisa de definir uma estratégia própria. Em companhias aéreas como a Concorde e a Airbus, foram firmadas alianças entre rivais, com a designação de “Alianças de quase-concentração”. Estas alianças têm como objectivo a “Obtenção de economias de escala num produto completo, enquanto evitam as fusões e aquisições convencionais” (Dussauge e Garrette, 1999: 70).

Também a relação entre as agências de viagens e os hotéis, nos USA, foi estudada por Garcia-Falcon e Medina-Munõz (1999). Neste estudo empírico, por questionário, foi demonstrado que, em muitos hotéis, para se ter sucesso - ao nível do marketing e das vendas -, é necessário ter uma boa relação com as agências de viagens. Estes autores tratam as variáveis relevantes que entram nessa relação, evidenciando o papel da agência de viagem enquanto intermediário entre os fornecedores de serviços e o cliente. Na relação entre os hotéis e os agentes de viagem – como sugerem Garcia-Falcon e Medina-Munõz - podemos considerar os seguintes aspectos: *tamanho dos hotéis; formas ao nível operacional (propriedade, franchising ou contratos de gestão); estratégias de serviço; nível de preço; percentagem de reservas da clientela através das agências de viagens; tipos de agências e número de agências com as quais o hotel trabalha; formalização das relações entre os hotéis e agências de viagens.*

Uma nova cultura de cooperação entre empresas responde aos requisitos do turismo, das empresas e da satisfação dos turistas, criando ao mesmo tempo valor acrescentado para os destinos turísticos e para as empresas, num contexto de desenvolvimento de sinergias entre os parceiros da indústria do turismo. Machiavelli (2001: 9), a partir de Williams, evidencia **8 potenciais benefícios da cooperação entre os vários intervenientes da cadeia de valor**, do seguinte modo: *a cooperação enfrenta melhor o risco e a incerteza dos mercados ao nível do marketing, dos recursos financeiros e das competências técnicas; os concorrentes ficam limitados ao acesso dos recursos estratégicos, face aos pontos fortes das parcerias; com a obtenção de economias de escala, é alcançado maior poder negocial com os*

intermediários, a par de uma maior eficácia operativa e de uma redução dos custos; graças à cooperação é possível exercer um maior controlo do mercado através do estabelecimento de parcerias, da distribuição da especialização, de estratégias viradas para determinados nichos de mercado e da redução da concorrência interna; a cooperação situa-se nos domínios da tecnologia, do know-how organizacional, do reforço da imagem e da notoriedade (das empresas e dos destinos turísticos), da qualidade do produto e da eficiência dos processos; a eficácia do marketing de um destino turístico depende de um sistema planeado, integrado e controlado ao nível da oferta; as sinergias obtidas pela cooperação poderão proporcionar soluções inovadoras para os produtos e processos e melhorar as qualificações da mão-de-obra; a economia de um país, vista numa perspectiva sistémica, beneficia das relações económicas com o sector do turismo, a montante e a jusante. Esta autora – como nós - recomenda a adopção de um sistema de oferta integrada, em oposição a um modelo de elevada fragmentação das unidades.

Outros autores estudaram a cooperação empresarial, nomeadamente Koch, Child, Faulkner e Keller. Koch (1998) propõe um modelo de cooperação aplicado à indústria turística, o que implica uma **mudança cultural nas relações empresariais**; Child e Faulkner (1998) apresentam os vários níveis de integração das diferentes formas de cooperação entre empresas. Keller (2000) estuda as formas de cooperação, em termos de gestão estratégica, nos domínios da hotelaria, dos teleféricos e dos portais na Internet. Trata-se de um desafio para as empresas dos destinos turísticos, em face das estruturas fragmentadas no sector, nomeadamente nas PMEs. Assim, a cooperação “a nível horizontal e vertical cria vantagens competitivas, mas também causa o aumento dos custos de transacção, de complexidade e de organização” (Keller, 2000: 56). Para este autor, a cooperação entre as empresas turísticas de um destino envolve: *a cooperação horizontal entre ramos; a cooperação vertical entre empresas de diferentes ramos ao nível do destino; a economia de escala intra-sectorial, para melhorar a produtividade; e as economias de escala intersectoriais, que se adaptem às necessidades dos clientes.* A cooperação poderá ter como objectivos: “Aprendizagem de novos saberes e adopção de novas tecnologias; conquistar novos mercados; reduzir o custo dos recursos; obter facilidades de crédito; diminuir riscos” (Keller, 2000: 63). No modelo que propomos, no Capítulo 8, somos favoráveis a uma nova cultura de cooperação entre empresas, através de alianças estratégicas.

7.4.4. Gestão estratégica e planeamento em turismo

Cooper *et al.* (1998: 245) identificaram os objectivos ou metas - que não devem ser conflitantes entre si -, para a estratégia. Estes objectivos estão presentes nos **planos de desenvolvimento de turismo**, dos quais destacamos: *a alta qualidade oferecida ao cliente; fomento da prática do turismo; distribuição dos benefícios pela população receptora; desenvolvimento de projectos arquitectónicos e de paisagismo como forma de preservação dos recursos culturais e naturais; implementação de políticas e programas nos destinos, capazes de atrair turistas de todo o Mundo; maximizar a entrada de divisas; atrair turistas com gasto médio diário elevado; promoção do emprego no destino; e criar condições para que as regiões periféricas interrompam o recurso à emigração e elevem os seus níveis de rendimento e de emprego* (Cooper *et al.*, 1998: 243). Esta perspectiva poderia ser recomendada aos responsáveis políticos dos países que pretendem apostar no turismo, enquanto indústria estruturante para as suas economias. Mas se a aposta assentar exclusivamente no monoproduto Sol e Praia, alguns riscos se colocam, como sugere Correia (1994: 117), que, referindo-se ao produto “Sol e Praia” da região algarvia, inventariou 8 **pontes fortes**: *a imagem consolidada, o clima, a acessibilidade; a satisfação do cliente, a hospitalidade, a qualidade do alojamento, a qualidade das praias e a gastronomia*. Como **pontos fracos**, a autora refere *a relação qualidade/preço, a maturidade do produto, a profissionalização, a sazonalidade, a falta de variedade na animação turística e os problemas com as infra-estruturas turísticas (e g., excesso de construções)*.

Foram ainda consideradas, por Correia, as seguintes **ameaças**: “imagem do Algarve; guerra de preços; produto global pouco diversificado; viagens de longo curso; acessibilidade a destinos concorrentes; maior exigência na qualidade meio-ambiental; saturação do mercado europeu; redução progressiva da duração das viagens”. Esta perspectiva parece ter vindo a confirmar-se pelos factos e tendências no sector (ver análise de dados para a região do Algarve, nos Capítulos 10, 11 e 12). Correia (1994: 117) aponta como **oportunidades**: “aumento do turismo externo oriundo de países mediterrâneos; Espanha e Itália com elevadas taxas de crescimento de turismo externo; procura do *self-catering*; novos mercados”. A análise de Correia terá de ser integrada numa perspectiva que não deixe o mercado entregue a si mesmo, numa óptica de curto prazo, mas que assente num conceito de planeamento para o destino turístico.

Por seu turno, pelo lado da procura, os consumidores tomam as suas decisões a partir do juízo que fazem acerca das variáveis relevantes do destino que irão visitar. Assim, relativamente à gestão estratégica e marketing dos destinos, Moutinho (2000) estuda as

várias influências no processo de tomada de decisão do consumidor e no seu comportamento, relaciona o preço com a qualidade e o valor percebidos por parte do consumidor, apresenta os principais métodos de fixação de preços em turismo, encara a gestão da qualidade sob várias perspectivas e refere, neste domínio, a importância das principais técnicas de análise multivariada e a análise SWOT. Neste âmbito, a relação das empresas e das Organizações Nacionais de Turismo com a procura, ocupa um lugar central no modelo que propomos no Capítulo 8.

Phillips e Moutinho (2000) adoptaram a abordagem do *Índice de Planeamento Estratégico* para **avaliar os processos de planeamento estratégico na hotelaria**, ou seja, medir a sua eficácia. Os autores recomendam, nas conclusões e implicações, o seguinte: “fixação de objectivos explícitos; atribuição clara das responsabilidades pela implementação; obtenção de elevado nível de concordância com o plano estratégico; envolvimento de todos os níveis da gestão; adequada cobertura funcional; utilização de técnicas modernas de análise; obtenção de um nível apropriado de pessoal assistente no planeamento” (Phillips e Moutinho, 2000: 376). Estes autores definiram 4 parâmetros para o planeamento estratégico: formalização, participação, sofisticação e grau de envolvimento dos vários níveis de gestão.

Hofstede (1997) **associa as configurações estruturais de Mintzberg aos modelos culturais da cada país** (ou modelos por país-tipo), com reflexos no modo de gestão das empresas. De acordo com esta perspectiva, a gestão das empresas não segue critérios uniformes em todos os países. Os índices, para cada país, construídos por Hofstede, permitem situar os países em termos da sua cultura organizacional, com reflexos ao nível da oferta (enquanto organizadores da oferta turística) e da procura (os traços dos consumidores, turistas, divergem de acordo com as características e modelos mentais das culturas nacionais).

À medida que o poder de compra dos cidadãos aumenta, as características das culturas nacionais tenderão a mudar: o **controlo de incerteza** passará a ser maior por parte dos turistas ou dos empresários; uma cultura assente no **colectivismo** poderá evoluir para o **individualismo**, ao nível das motivações dos turistas ou dos empresários; os turistas ou empresários poderão mudar de uma perspectiva de **curto prazo** para uma perspectiva de **longo prazo**; uma **cultura masculina** poderá dar lugar a uma **cultura mais feminina**, com o aumento da participação feminina nas viagens de lazer e de negócios ou ao nível da gestão das empresas do sector do turismo; o índice de **distância hierárquica** poderá ser reduzido em muitas países, se for combatida a pobreza e aumentar a democracia e o nível de educação do seu povo.

Brotherton e Adler (1999) estudaram as **orientações estratégicas** das grandes companhias de hotelaria, a nível internacional, tendo construído um modelo de *constelação estratégica* centrado no valor para o cliente e na *performance* da empresa. Este modelo (de constelação estratégica) dispõe de elementos internos e externos. Constan dos **elementos internos**: os custos, a complexidade organizacional, a conceptualização do produto/serviço, os padrões e adaptação (*“conformance”*), a orientação central, a mudança Interna, a coordenação e controlo, as capacidades e competências, a gestão das capacidades e produtividade dos activos, as configurações do produto/serviço e comunicação interna. Nos **elementos externos** figuram: os competidores, a diversidade cultural, a imagem da empresa e credibilidade, a participação do consumidor, as condições competitivas, os canais de distribuição, a comunicação externa, os mercados e consumidores, a mudança ambiental e complexidade e o rendimento potencial e *“Cash Flow”* (Brotherton e Adler, 1999: 268-269).

Costa (1997) estuda a **estratégia de planeamento** das cadeias hoteleiras a operar em Portugal, bem como a análise que estas fazem do ambiente empresarial, neste sector de actividade. Nesta investigação é feita a comparação entre a *estratégia formal* e a *estratégia informal*. A investigação de Costa (1997) assenta numa **abordagem qualitativa e indutiva** para – como afirma o autor em *Abstract* - “compreender e representar as práticas existentes bem como as percepções dos gestores face ao planeamento estratégico e à análise do ambiente”.

7.4.5. A competição global e o problema da dimensão das empresas

As opções dos consumidores (pelo lado da procura) e dos gestores dos destinos turísticos (pelo lado da oferta) devem ser analisadas no contexto da nova economia. Os tempos mudaram e os valores que motivaram os *resorts* de sol e mar das décadas de 60, 70 e 80, deram lugar a outros mais ajustados aos tempos actuais. Assim, no passado o turista procurava, nas suas férias, os famosos 4Ss: sol (*sun*), mar (*sea*), areia (*sand*) e sexo (*sex*). Por razões que se prendem com a saúde pública, o sol e o sexo recomendam alguns cuidados; a areia poderá significar passividade; e o mar poderá não ser a principal atracção. Os novos consumidores, mais exigentes no plano intelectual, não se satisfazem com os tradicionais pacotes do turismo de massas, preferindo os 4 Is: *insights* (curiosidade intelectual), *inspiration* (resposta espiritual), *information* (informação de suporte para agir e compreender) e *involvement* (envolvimento com férias activas, em contraste com a tendência para a passividade). Com efeito, fazem parte da nova economia as várias **formas de cultura de um destino**: património, artes, filmes, música popular e diversões, os quais

poderão contribuir para uma “regeneração económica” e para a melhoria da qualidade de vida dos residentes. Esta perspectiva é claramente defendida por Middleton (2001: 461), do seguinte modo:

“A definição moderna de cultura é ampla. Ela reflecte, de muitas maneiras, a qualidade de vida dos residentes de um destino. Reflecte o património e as tradições de comunidades que criaram o modo como os lugares se apresentam e sentem e a maneira como a população local conduz as suas vidas. Abrange o presente e o passado e inclui as características da paisagem natural e das cidades, a arquitectura, a língua, o visual e o desempenho artístico, o vestuário e os costumes sociais que são peculiares, nesses locais. O incremento da cultura tem um significado multicultural e reflecte todos os aspectos da vida, desde a religião e a política ao teatro e à gastronomia, representando tudo o que fazem aqueles lugares únicos e interessantes para os visitantes”.

Mas a globalização no turismo tem alguns inconvenientes, que Sancho *et al.* (1998: 390) caracterizam como: “Crescente poder das forças económicas e de mercado de carácter internacional, com a consequente redução de controlo por parte de cada país e de empresas não distendidas mundialmente”. Esta realidade vem separar as pequenas unidades empresariais das empresas que operam à escala global.

Em contraste com as chamadas *empresas globais*, indicamos como exemplo o caso da Grécia. Buhalis (2001) apresentou uma análise SWOT para as PME's gregas do turismo, tendo identificado os seguintes traços, que salientamos:

Como **pontos fortes**, foram referidos *a flexibilidade, a actividade empresarial, o envolvimento da família, os recursos naturais e culturais, as relações personalizadas, a lealdade do trabalhador e baixo turn-over*. Como **pontos fracos**, foram considerados *a gestão, o marketing, o fraco conhecimento das tecnologias de informação, a dependência dos operadores turísticos internacionais, as economias de escala insuficientes, a gestão de recursos humanos, a educação e formação, os transportes e as acessibilidades, os recursos financeiros e as debilidades ao nível da sua gestão, a sazonalidade e a falta de qualidade ao nível dos seguros*.

Nas **oportunidades**, Buhalis considerou *o apoio da União Europeia, a redistribuição da mão-de-obra na Europa, a tendência para o aumento da procura turística, o baixo custo de vida na periferia, as tecnologias de informação, o desenvolvimento das infra-estruturas, os transportes e os Jogos Olímpicos*. Como **ameaças**, foram identificadas *a degradação do ambiente, a concentração, a globalização, a falta de visibilidade ao nível dos canais de distribuição, as centrais de reservas e as infra-estruturas*.

Na análise que Buhalis faz das PME's (gregas), destacamos as lacunas na gestão, no marketing, as economias de escala insuficientes, os recursos financeiros limitados, a fraqueza face ao fenómeno de concentração empresarial, a ameaça das marcas mundialmente conhecidas e as dificuldades face aos novos canais de distribuição.

Smeral (1998) levanta igualmente questões relativas à enorme dependência das PME's, na Europa, face à necessidade de garantir determinados níveis de rendimento e de emprego, num contexto da competição global. Por outro lado, este autor levanta a questão do papel do sector público e do sector privado e propõe a implementação de "alianças em rede, operando de forma flexível, e técnicas de gestão dos destinos numa perspectiva holística" (Smeral, 1998: 371). Este autor relata as principais forças com impacto no turismo (ao nível da oferta e da procura) na era da globalização.

Na hotelaria, muitas empresas que representam marcas internacionais, beneficiam das políticas de marketing dessas marcas. Os consumidores – que vivem em locais distantes ou em qualquer parte do Mundo, mas exibem as mesmas preferências e procuram os mesmos produtos e serviços - procurarão uma marca que lhes dê segurança, em qualquer destino turístico do Mundo, e sabem distinguir o significado dos preços diferenciais. A mesma empresa internacional pode estandardizar várias marcas para atingir diferentes segmentos. As reservas podem ser todas canalizadas para os mesmos canais (centrais de reservas) da grande empresa internacional, que poderá controlar verticalmente toda a cadeia de valor.

As actividades de marketing de um grande operador turístico poderão afectar os interesses de muitas empresas, que operam em vários países e representam a marca junto dos consumidores.

7.4.6. Os recursos humanos, enquanto vantagem competitiva e variável-chave da estratégia no turismo

Os recursos humanos no turismo poderão ser encarados numa perspectiva estratégica e o desafio da aprendizagem ocupa um lugar central na estratégia de recursos humanos, como ilustram Teare *et al.* (2002), Teare e Monk (2002), Winch e Ingram (2002), Gjelsvik (2002) e Jones e Symon (2001).

No domínio dos recursos humanos, Mayer (2002: 170) desenhou a "roda da estratégia" de recursos humanos, no centro da qual se pode destacar o **serviço orientado para abastecer o consumidor**. Nesta roda, estão representadas as seguintes 4 secções chave: (1) *Contratar as **pessoas certas**, competindo no mercado para conseguir os melhores empregados (mais competentes e com maior inclinação para o serviço) e ser o melhor*

empregador; (2) Desenvolver pessoas para **servir com qualidade**, no sentido de formar e treinar para obter competências técnicas e interactivas, dar poder de gestão (empowerment) aos empregados e promover o trabalho em equipa; (3) Sistemas de apoio à **provisão de necessidades**, pelo desenvolvimento de serviços orientados para os processos internos, medindo a qualidade do serviço interno e dispondo de tecnologia e equipamento de suporte; e (4) **Reter os melhores**, pela inclusão dos empregados na visão da companhia, tratando os empregados como clientes e medir e recompensar os serviços prestados. Em Portugal, têm-se vindo a experimentar as novas práticas acima expostas, mas existem limitações que levam as empresas a apostar ainda no controle de custos, no curto prazo, comprometendo o desempenho da empresa no médio prazo.

Tepeci e Bartlett (2002) recolheram 182 questionários preenchidos por empregados da hotelaria, com o propósito de estudar a **cultura organizacional e o “encaixe” da pessoa à organização**. Neste estudo foram consideradas três variáveis dependentes: **satisfação no trabalho**, **intenção de permanecer no emprego** e **desejo de recomendar a sua organização como um bom lugar para trabalhar**. Relativamente às variáveis independentes, foram estudadas a **cultura organizacional e os valores individuais**. Os 8 factores construídos – para as dimensões da cultura organizacional – foram os seguintes: *orientação para a equipa/pessoas; inovação; remuneração justa; atenção ao detalhe; valorização do cliente; desenvolvimento dos empregados; orientação e ética; e orientação para resultados*. Para os valores individuais, foram construídos os seguintes factores: *ambiente de trabalho ideal; valorização dos clientes; inovação; orientação para a equipa; atenção ao detalhe; e orientação para resultados*. Foi ainda construída a matriz de correlações, com 26 variáveis, e calculada a regressão hierárquica.

O empregado poderá estar em sintonia com o ambiente interno da sua empresa, mas nem sempre a percepção dos empregados coincide com a percepção dos clientes, sobre a qualidade e nível de satisfação do serviço prestado. Weillbaker *et al.* (2001: 24-26) usaram a ANOVA, tendo encontrado 5 diferenças estatisticamente significativas, ao compararem as médias dos clientes e da força de vendas, relativamente a 14 competências dos vendedores: *adaptação, preservar, entusiasmo, colocar questões, ser confiante, aprender, gostar, comunicar, lidar com a rejeição, organização, ouvir, empatia, observar e criatividade*.

Para responder às novas exigências dos mercados é necessário dispor de “(...) uma mão-de-obra com boa formação, bem treinada, inteligente, enérgica e multilíngue, que entenda a natureza do turismo” porque o turismo é uma “actividade de alta tecnologia e alto nível de envolvimento, no qual são as pessoas que fazem a diferença” (Cooper *et al.*, 1998: 492).

Embora muitos empresários preconizem a mudança frequente de pessoal, defendemos alguma **“caça aos cérebros” e a retenção dos melhores**. O *turnover* é muito frequente na hotelaria, por 8 razões: “(1) qualidade de supervisão; (2) ineficiente comunicação; (3) condições de trabalho; (4) qualidade dos colegas de trabalho; (5) inapropriada adaptação à cultura da empresa; (6) baixos salários e poucos benefícios; (7) falta de clara definição das responsabilidades; (8) falta de direcção sobre o que fazer” (Woods, Cf. Gustafson, 2002: 108). Neste contexto, não se afigura provável alcançar a excelência. Erstad (2001: 348) indica os passos críticos para a excelência, no Forte Hotel Group que são:

Investigação, nível do serviço, formação em liderança, comunicação, processos de desenvolvimento de pessoas, reconhecimento e medida. Cooper et al. (1998) recomendam, para a indústria do turismo, a avaliação regular dos funcionários e a comunicação eficaz. No entanto, estão em jogo muitas variáveis que poderão incentivar a melhoria contínua, especialmente a aprendizagem.

Gjelsvik (2002) relaciona o tipo de vínculo laboral - o que nos remete para a questão da flexibilidade das relações laborais e para os contratos em tempo completo ou em tempo parcial - e os valores da aprendizagem, com o clima organizacional. Assim, enquanto a variável dependente é o clima de aprendizagem, as variáveis independentes são as seguintes: “Relações com os empregados, relação dos empregados permanentes em tempo completo, horas de trabalho fixas, percentagem dos empregados permanentes em tempo completo, mercado de trabalho interno da firma, promoção actual, nível de salários acima do praticado no mercado, oportunidades de promoção individual, aumentos de salário baseados na antiguidade, oportunidades de promoção para todos, conhecimento específico do hotel e da indústria, especificidade do hotel, contacto com o cliente, e especificidade da indústria” (Gjelsvik, 2002: 41-42). Sendo a lógica da rentabilidade financeira, da classe empresarial da hotelaria, favorável a mais flexibilidade e a menos encargos fixos com mão-de-obra, o ambiente com propensão para a aprendizagem é muito limitado e reflecte-se negativamente na qualidade do produto/serviço. Embora a formação escolar seja indispensável, a formação no posto de trabalho parece necessária às empresas de sucesso.

A persistência de baixos salários no sector do turismo evidencia a falta de consciência da importância deste sector para o desenvolvimento da economia. De acordo com Bull (Cf. Szivas, 1997: 70), há seis **razões para a existência de baixos salários no sector de turismo**: (1) os empregos são, na sua maioria, não qualificados; (2) mesmo quando os empregos exigem alguma qualificação, os empregadores tratam estes empregos como se de postos de trabalhos desqualificados se tratassem; (3) o emprego é, em muitos casos, transitório e verifica-se um elevado turnover; (4) neste sector verifica-se uma baixa taxa de

sindicalização e fraco poder reivindicativo nas negociações colectivas; (5) a entidade patronal pode não cumprir as suas obrigações no que concerne a regulações de salário mínimo (quando existem), em virtude do fraco poder negocial dos empregados; (6) na ausência de alternativas de emprego noutros sectores de actividade, o poder de monopólio do sector pressiona os salários para níveis baixos. A persistência do fenómeno da sazonalidade no turismo, contribui para as tendências (razões) acima relatadas por Bull. Assim, impõe-se a necessidade de diversificar a oferta turística nacional ao longo do ano.

A realidade da Turquia apresenta-se com duas características dominantes, que conduzem a uma **elevada taxa de rotação de pessoal**: *baixos salários e elevado desgaste físico e psicológico.* Birdir (2002), a partir de um estudo realizado na Turquia, levanta a questão do elevado “*turnover*” dos Directores Gerais na hotelaria. Esta questão é levantada no questionário da presente Tese, mas com um âmbito maior, abrangendo todo o pessoal da empresa. Meier (Cf. Birdir, 2002: 43) relata as dificuldades dos empregados de linha, tais como: “horas diferentes; baixos ordenados; sem interrupções; contacto com o público; simultaneamente produção e consumo; e procura flutuante”. Se ascender à gestão, o funcionário tende a experimentar outras dificuldades: “muitas horas de trabalho; problemas com o pessoal; desafios da direcção; e stocks em deterioração”.(Meier, Cf. Birdir, 2002: 43). Em muitos casos, observa Birdir, os gestores entram em conflito com os proprietários do hotel, conduzindo tais situações a um elevado “*turnover*”. A insatisfação e desmotivação do trabalhador poderá estar correlacionada com uma deficiente gestão da empresa, nomeadamente, quando esta dá prioridade aos mapas financeiros (Peters e Waterman, 1997). Harris e Mongiello (2001: 126) apresentaram o *ranking* dos 10 indicadores-chave da *performance* relacionados com as acções dos directores gerais dos hotéis: (1) *benchmarking* contra os concorrentes; (2) percentagem, na folha de pagamentos, das vendas; (3) hóspedes com mistério (“*mystery guests*”) no hotel; (4) boa análise da quota de mercado; (5) prazo de pagamento do cliente; (6) estudos de opinião dos empregados; (7) formação e desenvolvimento; (8) satisfação do cliente; (9) vendas; e (10) lucro bruto. Estão em jogo não apenas indicadores de natureza financeira, mas outros indicadores relacionados com o cliente, com as operações e com os recursos humanos. Deste modo, os gestores querem conhecer os resultados das suas acções, não confiando apenas nos resultados dos indicadores financeiros.

A relação com o cliente poderá estimular elevadas taxas de retenção, se for incentivado o marketing de relacionamento, num contexto de grande transparência nas relações humanas. No marketing importa definir posturas conducentes ao desenvolvimento da confiança junto dos clientes. Coulter (2001: 76) estudou a relação entre 487 proprietários de pequenos

negócios (nos USA) e as suas agências de viagens, tendo investigado, com uma análise de regressão, as seguintes variáveis: *confiança, empatia, similaridade, educação, competência, segurança, prontidão e individualização*.

Tratando-se de um serviço, o aspecto da sua intangibilidade é fundamental para se perceber que, quando reservamos uma viagem de lazer, não adquirimos nada em concreto; teremos de confiar num serviço que nos foi prometido com alguma antecipação. Numa relação entre o agente de viagem e o cliente estão em jogo variáveis relacionadas com as pessoas (e. g., empatia) e com a oferta (e. g., prontidão).

7.4.7. A qualidade e fidelização da clientela no turismo

O interesse pela qualidade, em turismo, ultrapassou já o âmbito empresarial e passou a fazer parte das preocupações da União Europeia, como ilustram os estudos sobre turismo costeiro de qualidade (Commission Européenne, 1999; Comissão Europeia, 2000). Em Portugal, foram feitos alguns esforços, nomeadamente na Universidade do Algarve, que, em Novembro de 2001, publicou um estudo intitulado “Construção de Indicadores de Avaliação da Qualidade no Turismo”, coordenado por J. Albino Silva; Sarmiento (2003) publicou os resultados da sua Tese de Doutoramento sobre Gestão pela Qualidade Total no alojamento turístico português. A qualidade passou a fazer parte do discurso oficial, quando se espera igualmente **qualidade nos serviços públicos**.

Apesar dos **inevitáveis custos da qualidade**, em turismo, podemos considerar outras implicações, nomeadamente: a qualidade “orienta a organização para o cliente”, aumentando-lhe o seu nível de satisfação, fideliza a clientela, promove a melhoria contínua, facilita a redução de custos, “possibilita a poupança de tempo e dinheiro”, eleva a rentabilidade e “promove a competitividade” (Sancho *et al.*:1998: 354). O sistema de qualidade do turismo compreende 5 fases distintas: “(1) Investigação de mercado; (2) Definição do serviço; (3) Autodiagnóstico; (4) Melhoria da qualidade do serviço turístico; e (5) Avaliação dos resultados: auditorias e certificação” (Sancho *et al.*, 1998: 350).

Yasin e Yavas (2001), relativamente à melhoria do serviço de qualidade na indústria hoteleira, sugerem vários instrumentos, tais como, a Análise da Causa de Enraizamento (*‘Root Cause Analysis’*), o *benchmarking*, a reengenharia, a melhoria contínua, no contexto da Metodologia da Avaliação Rápida (*‘RAM - Rapid Assesment Methodology’*). De acordo com estes autores, “(...) a RAM envolve uma filosofia de mudança rápida e eficaz nos custos, eficiente em tempo e orientada para os resultados” (*id., ibid.*: 36).

A política da qualidade pressupõe a **defesa da imagem de uma marca**. Mangan e Collins (2002) estudam as ameaças à integridade da marca Shamrock B&B, que opera na hotelaria, na Irlanda. Com uma amostra de 115 turistas, foram estudados 6 tipos de riscos percebidos, segundo Garner (Cf. Mangan e Collins, 2002: 289): *financeiros, de desempenho, físicos, de tempo, sociais e psicológicos*. Pretende-se, assim, pôr em prática uma estratégia de redução do risco. Na análise factorial foram considerados os *items segurança, empatia, quarto e casa de banho, confiança no serviço, pequeno-almoço e confiança (trust)* (Mangan e Collins, 2002: 290).

A qualidade, como já foi referido, poderá conduzir à fidelização da clientela. Imrie e Fyall (2000) reflectem sobre as **políticas de fidelização**, realçando a consistência da qualidade do produto nas marcas Travel Inn, Travelodge, Holiday Inn Express, Stakis/Hilton, Thistle, Marriot e Forte. Estes autores, referindo-se aos atributos (físicos ou técnicos) dos hotéis, enumeram os seguintes: “(...) aspectos visíveis do exterior, sala de estar, restaurante e bar, áreas públicas, quartos, espaços de lazer que dispõem de aspectos funcionais dos serviços, com empregados dos hotéis (...) nessas áreas. Os aspectos técnicos também incluem limpeza, qualidade do mobiliário e das instalações, tamanho dos quartos, estética, qualidade das casas de banho, condições dos quartos, *design* e estilo do restaurante e do bar, (...) (e) os aspectos funcionais incluem a reputação do hotel, o estilo de serviços oferecidos, prontidão do serviço e amizade e empatia do pessoal” (Imrie e Fyall, 2000: 42). Podemos constatar, no entanto, que os clientes “fiéis” deixam um hotel a partir do momento em que a relação qualidade/preço deixa de ser satisfatória. Por seu turno, os hotéis adoptam políticas no sentido da retenção do cliente (e. g., contactos para a morada do cliente, preços mais baixos) que são complementadas com políticas de inovação. Estas, vão no sentido de acompanhar as novas necessidades do cliente (que repete a compra) e de antecipar as suas expectativas.

Buhalis (2000) coloca o desafio da fidelização da clientela na fase da maturidade e no momento em que o destino está ameaçado de entrar na fase do declínio. Parece contudo adequado pensar que a fidelização é um problema de quase todos os destinos consolidados, estando portanto excluídos alguns destinos, pouco divulgados, que se encontram nas fases iniciais do seu ciclo de vida. A lógica que nos conduz à fidelização poderá assentar nos seguintes pressupostos: (1) já na infância, a criança conhece destinos turísticos na companhia dos seus pais; (2) na adolescência, o jovem viaja com os pais ou em grupos de adolescentes; (3) na idade adulta, o visitante poderá viajar para o estrangeiro uma, duas ou três vezes por ano e, em algumas viagens, o roteiro pode incluir a visita a três ou quatro países ou destinos; (4) dos 40 aos 60 anos de idade, o turista já repete os destinos de que

mais gostou, porque já visitou os principais destinos, que são promovidos ao nível da oferta; (5) no mercado interno, a tendência para repetir a estadia no mesmo hotel é ainda maior, por motivos profissionais, académicos, familiares ou outros e porque a oferta hoteleira é limitada, a nível regional; (6) Portugal poderá ser um destino consolidado, capaz de garantir a repetição, sem surpresas desagradáveis para o cliente. Mas o cliente “foge” facilmente, por motivos muito diversos que a empresa não controla. Contudo, se a empresa oferecer qualidade, irá atrair nova clientela.

Weber (2001: 265) estudou 6 **razões para a fidelização dos organizadores dos encontros**, nos hotéis das cadeias MARRIOT, HYATT e HILTON, com recurso à *One-way ANOVA*, para determinar as eventuais diferenças entre as cadeias em estudo. As razões mencionadas são as seguintes: (1) *satisfação com os serviços da cadeia de hotéis*; (2) *confiança na cadeia de hotéis*; (3) *a cadeia de hotéis vem ao encontro dos serviços nosso negócio*; (4) *falta de alternativas semelhantes*; (5) *a procura de alternativas semelhantes requerem muitos recursos (tempo, esforço, dinheiro)*; e (6) *contratos estabelecidos a longo prazo*. Algumas destas razões estão presentes nos contratos entre os hoteleiros portugueses e os operadores turísticos.

Choi e Chu (2001) estudaram a satisfação e fidelidade de clientes, nos hotéis de Hong Kong, com uma amostra de 402 questionários, tendo construído - com recurso à análise factorial - os 7 factores seguintes: qualidade do serviço do pessoal; qualidade do quarto; amenidades gerais; serviços do negócio; valor; segurança; e instalações.

Chen e Gursoy (2001: 81) estudaram a **relação entre a lealdade dos turistas em relação a um destino e as suas preferências quanto ao destino**, tendo identificado 17 determinantes ou variáveis independentes, que são: *o custo, a segurança, o clima, a estação, a distância, as compras, a limpeza, a história, o cénico, o entretenimento, a cultura, a simpatia, o alojamento, a língua, as atracções, a alimentação e os transportes*. Destas variáveis, destacamos a limpeza, a cultura, as atracções e os transportes, que devem merecer a maior atenção dos destinos onde existem estas lacunas.

Pela análise da regressão múltipla foram encontrados 3 atributos comportamentais da escolha do destino, considerados significativos (com $p < 0,05$), que são: *a segurança, as diferenças culturais percebidas e a conveniência percebida do transporte* (Chen e Gursoy, 2001). Estes três atributos têm uma relação positiva com a lealdade do turista para com um destino. Esta investigação levou em linha de conta a *path analysis* e a experiência de viagem passada. O questionário foi distribuído no Aeroporto Internacional de Seul, na Coreia do Sul, e o número de inquéritos utilizados na investigação foi de 265. Pretende-se saber se o turista recomenda a outras pessoas (potenciais turistas) determinado destino e importa determinar

se a experiência passada de uma viagem influencia de forma significativa as estratégias de marketing de relacionamento dos vendedores (*id.*, *ibid*: 84). Estes autores argumentam que “A lealdade a um destino é operacionalmente definida como o nível das percepções dos turistas, de um destino, que recomendam esse destino” (Chen e Gursoy, 2001: 79).

Petrick (2002: 338) estudou a fidelização (ou seja, as “intenções para revisitar”) através do **método da experiência passada** (*‘EUH-Experience use history’*), para segmentar a satisfação dos turistas do golfe, tendo identificado 6 grupos ou segmentos: (1) *não frequentes*; (2) *leais-não frequentes*; (3) *coleccionadores*; (4) *locais*; (5) *visitantes*; e (6) *veteranos*. De acordo com Virden, o método *EUH* pode ser definido como a “soma de experiência de vida acumulada que cada um tem numa actividade particular de lazer ou estilo de participação” (Petrick, 2002: 336).

Kandampully e Suhartanto (2003), observam que, **na hotelaria, estão correlacionadas positivamente com a fidelização, as seguintes variáveis: imagem do hotel, satisfação do cliente, desempenho dos serviços do pessoal, recepção, alimentação, bebidas e preço**. Para medir a fidelização, Zeithaml, Berry e Parasuraman (Cf. Kandampully e Suhartanto, 2003: 8) usaram os seguintes *ítems*: “dizer coisas positivas acerca da empresa; recomendar a firma a outros; encorajar outros a fazer negócios com a firma; considerar a firma como a primeira escolha no futuro; e fazer mais negócios com a firma no futuro”. Assim, **uma relação de longo prazo com o cliente é preferível a uma relação de curto prazo**.

Barsky e Nash (2002: 40) focalizaram a sua pesquisa em três questões: “(1) **As emoções afectam a lealdade dos clientes pelos hotéis?**; (2) **Se sim, que emoções afectam a lealdade?**; e (3) **Como as emoções diferem entre os clientes, segmentos da indústria e marcas dos hotéis?**”. No estudo destes autores foram identificadas, nos clientes, as seguintes emoções (percentagem por ordem decrescente): “Conforto (85%), Segurança (82%), Relaxar (82%), Bom acolhimento (81%), Satisfação (78%), Ser respeitado (66%), Prático (62%), Importante (46%), Mimado (41%), Entretido (40%), Entusiasmado (35%), Elegante (33%), Sofisticado (33%), Inspirado (32%), Extravagante (29%) e Melancólico ou frio (28%)” (*id.*, *ibid.*: 42). Os respondentes foram divididos em 5 segmentos: luxo, escalão superior, longa estadia, preço médio e classe económica. Para cada um destes segmentos foram seleccionados os três maiores *Betas*, relativos às emoções com maior impacto na fidelização do cliente perante a marca. Neste modelo de regressão, é determinada a relação entre cada emoção (variável independente) e a intenção do cliente em regressar ao hotel, em cada momento (variável dependente).

7.5. Estratégias de promoção dos destinos turísticos

7.5.1. As Organizações Nacionais de Turismo (ONTs) e as suas acções estratégicas

No presente capítulo é discutida igualmente a promoção dos destinos turísticos e são apresentados alguns contributos de autores que estudaram este tema, no contexto das estratégias para o turismo. O estudo da imagem e da competitividade dos destinos (já iniciado no Capítulo 5) tem vindo a ser tratado pelos autores que constam do Quadro 18 e ainda por Galerza *et al.* (2001), Konecnic (2002), Kozac e Rimmington (1999), Morgan *et al.* (2002), Murphy (1999), Ooi (2001, 2002), Papatheodorou (2002), Rindova e Fombrun (1999), entre outros; No Quadro 18 foram evidenciadas as referências bibliográficas que abordam os seguintes temas: as orientações estratégicas para o marketing dos destinos, o crescimento sustentável, os planos estratégicos de marketing, as marcas e a imagem dos destinos, o papel das Organizações Nacionais de Turismo (também referido no Capítulo 6) e as estratégias de segmentação (ver segmentos de mercado, no Capítulo 4).

Quadro 18. Estratégias de promoção dos destinos turísticos

Autores	Enfoque
Moutinho (2002)	Os países enquanto marcas
Pechlaner e Osti (2002)	Reengenharia das Organizações Nacionais de Turismo
Middleton e Clarke (2001)	Estratégia no sentido de obtenção de receitas, focalização nas estações do ano e nas regiões, protecção do consumidor, aposta na qualidade e “crescimento inteligente” (= crescimento sustentável)
Buhalis (2000)	Metodologia de plano de Marketing
Riege e Perry (2000)	Abordagens orientadas para o consumidor, para a competição e para os operadores
Formica e Littlefield (2000)	<i>A experiência do Ente Nazionale Italiano Turismo</i>
Benckendorff e Black (2000)	O marketing das Autoridades Regionais de Turismo, na Austrália
Morgan e Pritchard (1999)	A imagem do País de Gales e da Austrália
Bonham e Mak (1996)	O financiamento da promoção dos destinos turísticos.

Rita (1993, 1995 b)	O sistema de conhecimento no processo de tomada de decisão e na formulação da estratégia de marketing e promoção das Organizações Nacionais de Turismo. Plano estratégico para o marketing nacional
Jefferson (1990), Moutinho (1995 b), Kirdar (1997), Buhalis (2000, 2001), Costa <i>et al.</i> (2001)	As funções das ONTs
Krippendorff (1971), Kirdar (1997), Sancho <i>et al.</i> (1998), Vellas e Bécherel (1999), Moscardo <i>et al.</i> (2001), Cooper e Lewis (2001), Thompson <i>et al.</i> (2002)	Estratégia de segmentação dos mercados

Fonte: Elaboração própria

A estratégia para os destinos turísticos poderá beneficiar – se os resultados forem eficazes – da existência das Organizações Nacionais de Turismo (ONTs), as quais cooperam com o sector privado. Jefferson (1990: 86), cita Burkart e Medlik, os quais propunham duas funções para as ONTs: (1) *formular e desenvolver o(s) produto(s) turístico(s) de um destino*; e (2) *promover os produtos nos mercados apropriados*.

Jefferson, por seu turno, propõe 5 funções para as ONTs: “(a) defesa da imagem; (b) avaliação do mercado (*scene setter*); (c) prospecção (*trail blazer*); (d) coordenação do marketing; (e) monitorização do nível de satisfação do turista” (Jefferson, 1990: 86).

Rita (1993) estuda o sistema de conhecimento no qual são tomadas as decisões para a promoção dos destinos, por parte das Organizações Nacionais de Turismo. Este autor recorre à análise quantitativa e, no plano teórico, passa em revista o papel do Estado no turismo e os principais modelos de análise estratégica, em termos de gestão do portfólio de produtos e mercados. Rita (1995 b: 70) propõe igualmente um plano estratégico para o marketing nacional, tendo em consideração “a situação da oferta e a combinação das atracções, os pontos altos e baixos do ciclo económico, as forças e as fraquezas”, a situação competitiva, a situação do marketing internacional e interno, os factores externos e os recursos de marketing. Rita (1995 b), relativamente à formulação da estratégia de marketing e promoção de 88 Organizações Nacionais de Turismo, estudou 11 estratégias, a saber: *desenvolvimento de novos mercados; concentração de mercados; diversificação de mercados; desenvolvimento de ligações de transporte; desenvolvimento de novos produtos; melhorar a qualidade do produto; acentuar a multiplicidade de produtos; promover locais*

menos tradicionais; campanhas conjuntas de promoção; promover férias activas; e promover férias de interesse específico (algumas das preocupações deste autor estão presentes no inquérito por questionário da presente Tese).

As linhas de força da estratégia, acima referidas, devem ser incorporadas na política de turismo em sentido mais amplo – porque a política de turismo deve obedecer a uma estratégia e não apenas a meros interesses conjunturais –, como sugere Buhalis (2001). Este autor - referindo-se à “indústria moderna” do turismo, na Grécia -, traça os objectivos da política de turismo, dos quais destacamos *o desenvolvimento da procura, a formação, o aumento de chegadas e de receitas, a melhoria da competitividade, o aumento dos serviços, a redução da sazonalidade, a atracção de tipos alternativos de turismo, a construção de facilidades apelativas para os segmentos com elevado poder de compra (e. g., hotéis de luxo, campos de golfe, centros de congressos, casinos e marinas), o desenvolvimento de infra-estruturas de transportes, o apoio ao turismo social para os turistas nacionais e a redistribuição geográfica do turismo* (Buhalis, 2001: 459). Deste modo, a estratégia e a política de turismo terão de articular iniciativas, entre si, para resolver problemas estruturais dos destinos turísticos, que não se limitam a problemas de promoção ou de publicidade. Uma burocracia excessiva poderá, no entanto, ter efeitos contrários ao desenvolvimento do turismo.

As sinergias – conceito amplamente discutido por Ansoff (1977) – concorrem para as vantagens da concentração e da verticalização das actividades no turismo. De acordo com Klemm e Parkinson (2001), as estratégias dos operadores turísticos e agentes de viagens britânicos, para aumentar o lucro a longo prazo, são a integração vertical (inclui as transportadoras aéreas), a segmentação, a definição de mercados-alvo e a construção de lealdade da marca (*id, ibid.*: 369). Klemm e Parkinson (2000), também consideraram as estratégias de reforço da sua capacidade nos *resorts*, de confirmação de última hora e de retardar os pagamentos. Para estes autores, torna-se necessária a obtenção de economias de escala e recomendam que os gestores dos destinos e os negócios dos *resorts* devam desenvolver uma parceria com os operadores turísticos internacionais, as companhias aéreas e as cadeias hoteleiras, envolvendo as empresas distribuidoras (“*push*”) e o contacto directo com o consumidor (“*pull*”) (*id, ibid.*: 12). Parece-nos que estes esforços conjuntos poderiam conduzir à redução de preços (e. g., nas transportadoras aéreas) e à consolidação das marcas nacionais e locais, com ganhos de competitividade para os destinos.

A discussão da estratégia para o turismo remete-nos para o contributo de Lyck (2002), que traça a estratégia de turismo para a Dinamarca, tendo como referências os modelos de Hamal e Prahalad e Porter. Lyck identificou falhas na estratégia seguida pelos poderes

públicos, nomeadamente a falta de coordenação entre os ministérios da Indústria, da Cultura e do Ambiente. Mais grave parece ser a falta de domínio sobre o turismo, de qualquer instituição oficial, que deveria considerar o turismo como a sua actividade económica central. Nesta perspectiva, consideramos que a indústria do turismo terá de estabelecer parcerias com os poderes locais, nos domínios da cultura e do ambiente, mas estas parcerias terão de estar integradas numa estratégia mais ampla traçada Ministério do Turismo, como propomos no Capítulo 8.

A nova estratégia proposta por Lyck guia-se por 3 elementos ou linhas de orientação: *sustentabilidade*, *competitividade* e *vantagens*. Relativamente à *sustentabilidade* torna-se necessário, entre outros aspectos, pensar nas novas preferências e estilos de vida dos consumidores, nos futuros investimentos e no capital necessário e ainda nos recursos humanos e valores. No que concerne à *competitividade*, importa referir, entre outras prioridades, não apenas a reengenharia de processos, mas também a reengenharia das estratégias; não basta transformar a organização, mas também a indústria; deve-se competir para obter “quota de mercado”, mas também “quota de oportunidade”; a estratégia, enquanto aprendizagem, deve ser complementada por uma estratégia de “desaprendizagem e esquecimento”; é preciso competir não apenas como entidade única, mas como coligação de parceiros. As *vantagens* permitirão um potencial e uma oportunidade de valor acrescentado; o dilema “preços ou qualidade” dará lugar a “preços e qualidade relacionados”. Embora a qualidade marque a diferença, julgamos que o preço é também uma arma poderosa na competição internacional.

Lyck (2002: 4), referindo-se às **determinantes das vantagens competitivas das nações**, de Porter, apresentou-as do seguinte modo: (1) *condições de factores*: o sector do turismo pode oferecer natureza, eventos, qualidade, variedade, flexibilidade, baixa taxa de criminalidade, entre outros factores, mas há lacunas ao nível da gestão e da estratégia; (2) *estrutura e rivalidade*: tem de haver um ajustamento, numa indústria muito organizada e coerente, mas com rivalidade não frutuosa, há falta de confiança e dificuldades de cooperação; (3) *condições da procura*: existe uma lacuna, ao nível da auto-imagem, quanto às necessidades da procura, do turista estrangeiro, em território da Dinamarca; (4) *relação com outras indústrias*: a indústria deveria sair do seu isolamento, face a outras indústrias e ligar-se mais ao sector dos serviços, à produção intensiva de conhecimento e ao sector do lazer. O contributo de Lyck para a estratégia do turismo propõe alterações, pelo lado da oferta (e. g., estratégias das ONT e das empresas) e da procura, que poderão melhorar a capacidade de resposta das empresas – porque a oferta turística não se limita ao alojamento

– aos novos perfis da procura. No entanto, Lick não discutiu o factor *atractividade*, que integra a nossa 6.^a hipótese teórica, a verificar na Parte II da presente Tese.

7.5.2. As estratégias de segmentação dos mercados

A identificação de segmentos de mercado, em turismo, foi já tratada no Capítulo 4, no contexto do marketing turístico (ver em 4.3.2. A segmentação de mercados). No domínio da promoção dos destinos, a identificação dos segmentos de mercado requer também alguns cuidados (já referidos no presente capítulo em 7.3.5. Estratégias de marketing no contexto da globalização), como sugere Morrison (Cf. Moscardo *et al.*, 2001: 31). Para escolher a **estratégia de segmentação**, Kirdar (1997: 93) recomenda: *devem-se procurar segmentos não servidos; em cada segmento, deve-se assegurar uma imagem apropriada do País, não se posicionando entre segmentos; deve-se servir um segmento com uma única estratégia; e nunca adoptar estratégias de marketing de massas*. Deste modo, a entidade que faz a promoção dos destinos terá de definir claramente os segmentos que mais interessam ao destino a promover. Provavelmente, o critério qualidade deve prevalecer sobre o critério quantidade, atraindo turistas com elevado poder de compra. Mas a publicidade é em si mesma insuficiente, se não for complementada com medidas ao nível da oferta.

7.5.3. A necessidade de mudança nas Organizações Nacionais de Turismo

As alterações relativas ao papel dos poderes públicos no turismo, por forma a alcançar níveis de eficácia elevados, evitando o desperdício de recursos, poderá conduzir-nos a um processo de reengenharia das Organizações Nacionais de Turismo, como referem Pechlaner e Osti (2002), que, referindo-se ao caso da Itália, abordam a reengenharia das organizações de turismo. Estes autores alertam para a necessidade “dos destinos turísticos adoptarem um novo pensamento estratégico, menos orientado para o sistema hierárquico e mais focalizado na cooperação e nas redes, enquanto instrumentos para o futuro desenvolvimento de um destino, sem depender dos níveis local, regional e nacional” (Pechlaner e Osti, 2002: 18). Neste sentido, estes autores lançam vários desafios de mudança na gestão das Organizações Nacionais de Turismo, a nível central e regional. Manente (Cf. Pechlaner e Osti, 2002: 15) realça a actividade dos sistemas de turismo local, cujos objectivos são: “(1) suportar processos e actividades de agregação e integração entre as empresas de turismo em todas as diferentes formas possíveis; (2) levar a cabo a necessária intervenção intersectorial e infra-estrutural para a qualificação da oferta turística e

a requalificação de áreas altamente devotadas ao turismo; (3) apoiar a inovação técnica dos centros de informação turística; (4) apoiar a requalificação das empresas turísticas e dos destinos, para a criação de marcas”. Neste âmbito, impõe-se a necessidade de as entidades oficiais apoiarem as empresas mais afastadas dos grandes centros de decisão, onde existe falta de infra-estruturas. Estas limitações condicionam o desenvolvimento de marcas regionais.

As mudanças acima referidas terão de ser implementadas para dinamizar as empresas em torno de projectos conjuntos, envolvendo o Estado e o sector privado. No domínio da promoção, a experiência do *Ente Nazionale Italiano Turismo* poderá servir como referência útil – pelos sinais de mudança que sugere – para a análise da estratégia das Organizações Nacionais de Turismo. Formica e Littlefield (2000: 105-115), tendo estudado a experiência da Organização Nacional de Turismo Italiana - *Ente Nazionale Italiano Turismo (ENIT)* - evidenciaram **7 etapas para as actividades de marketing e de promoção das Organizações Nacionais de Turismo**, a saber: (1) *análise ambiental*; (2) *análise da oferta*; (3) *formulação de metas e objectivos*; (4) *definição do mercado e do segmento*; (5) *formulação da estratégia e tática*; (6) *adequação produto-mercado*; e (7) *monitorização e análise dos resultados*.

O Plano de Promoção do *ENIT* para o período de 1998-2000 apontava para objectivos como: *redistribuir os fluxos turísticos, dentro das regiões, para destinos menos visitados; desenvolver estratégias para reduzir a sazonalidade; consolidar a quota de mercado nos mercados tradicionais – que são a Alemanha, a França e os USA – e desenvolver estratégias de penetração em mercados emergentes (e. g., Orla do Pacífico, países da América do Sul); atrair segmentos de maior qualidade; aumentar o valor da experiência; construir pontos fortes para a marca Itália (e. g., variedade das atracções, qualidade e originalidade do produto no seu conjunto) através de estratégias de marketing agressivas; foi dada ênfase a projectos específicos a nível regional; e aumento da eficiência dos canais de distribuição internos através da tecnologia* (Formica e Littlefield, 2000: 108). Estes objectivos respondem à necessidade dos destinos turísticos saírem progressivamente do monoproduto Sol e Praia para conquistarem novos desafios neste sector de actividade.

Se dividirmos os visitantes em mercados-alvo e respectivos segmentos, foi oferecido a cada mercado-alvo um determinado produto. Assim, para citar alguns exemplos, aos visitantes da Europa Ocidental foi oferecido o produto “cultura”; aos mercados em expansão foi oferecido o produto “verde”; ao mercado Norte-Americano divulga-se o produto “aventura”; aos países da Europa de Leste promove-se o produto “religião” (Formica e Littlefield, 2000: 110).

A *ENIT*, ao longo da década de 90, experimentou duas mudanças fundamentais nos seus planos nacionais de promoção: mudanças no comportamento do consumidor e de racionalização do capital. No que concerne à racionalização do capital, quatro questões se levantam: (1) A *ENIT* passou a dar consultadoria especializada e remunerada a empresas; (2) O envolvimento da *ENIT* em determinados projectos permitiu o seu autofinanciamento, sem recorrer a apoios estatais; (3) Foram desenvolvidas medidas de produtividade aplicadas aos programas e projectos promocionais; (4) A *ENIT* fomentou o estabelecimento de parcerias, no plano financeiro, com o sector privado, através de clubes (Formica e Littlefield, 2000: 115-116). A aplicação desta nova perspectiva às Organizações Nacionais de Turismo vem alterar a relação entre as empresas e o Estado, obrigando as empresas a alterar as suas expectativas e atitudes, face a um Estado cada vez mais parceiro e menos financiador. Formica e Littlefield (2000: 116-118) evidenciam grandes mudanças ocorridas na década de 80 e ao longo da década de 90, nomeadamente ao nível de:

- O produto: passou-se da oferta de praias, sol e relaxe para a oferta de cultura, natureza e aventura;
- Os canais de distribuição: dos intermediários à compra directa, por via da Internet;
- As políticas/acções: das políticas reactivas para as políticas pró-activas;
- A abordagem estratégica: da intuição às estratégias baseadas no conhecimento;
- Os mercados: da focalização no grupo à focalização no indivíduo;
- O capital: da total dependência do Estado à obtenção de fundos regionais e às actividades de patrocínio, com terceiros;
- O seu papel: da burocracia à organização dinâmica e competitiva de consultadoria;
- A ligação com o sector privado, com as regiões e com as terceiras partes envolvidas: evoluiu do tradicional formalismo à integração com outros organismos e à ligação aos gestores da indústria;
- Imagem Nacional: da imagem fragmentada à imagem uniforme;
- Orçamento: dos elevados aos baixos custos fixos;
- Afectação de recursos: do critério “custos” aos critérios “rentabilidade” e “eficácia promocional”; do método histórico ao método orientado para objectivos; da ausência de resultados às medidas de produtividade;
- Campo de investigação: do posicionamento na óptica da procura à integração da procura e oferta;
- Estratégias: da consolidação da quota de mercado às estratégias de fidelização, à participação em feiras e eventos no estrangeiro;

- Investigação e cálculo: das simples investigações de mercado aos estudos transaccionais e longitudinais (“*cross-sectional and longitudinal studies*”); da ausência de segmentação ou segmentação geográfica à segmentação baseada em motivações e atitudes;
- Actividades institucionais ao nível da oferta, para além da promoção: dos dados sobre a hotelaria, das investigações dispersas e do estatuto ambiental costeiro à investigação da oferta, em ordem aos segmentos da procura.

A tecnologia e a investigação ocupam, neste contexto, uma importância acrescida. A indústria turística tem sido comandada a partir do mercado da oferta, mas tende agora a ser comandada pelo mercado da procura. ***A evolução registada aponta para uma promoção que dantes era orientada para as empresas do sector do turismo, tendo passado para um modelo de promoção que tem como mercado-alvo o consumidor individual (Formica e Littlefield, 2000).***

O **financiamento** ocupa um lugar central na promoção dos destinos turísticos. Bonham e Mak (1996) levantam o problema de quem deve financiar a promoção dos destinos turísticos: o Estado, o sector privado ou ainda as parcerias do Estado com o sector privado. Nos Estados Unidos da América, segundo estes autores, não há unanimidade: se, por um lado, o contribuinte financia a promoção de um destino turístico, por outro lado, é duvidoso que seja o contribuinte o principal beneficiado da actividade turística. Daí a necessidade de criação de um imposto sobre as receitas do turismo, destinado à constituição de fundos para a promoção de um destino, embora esta medida não garanta a existência de fundos nos momentos de fraca procura turística. No entanto, numa conjuntura adversa, existe uma maior necessidade de reforçar os gastos em promoção. Para evitar surpresas, recomenda-se o depósito de um fundo proveniente da actividade turística e que será utilizado em momentos de falta de fundos para a promoção de um destino. Não sendo eficaz esperar por contribuições voluntárias da parte da indústria, o Estado terá de intervir.

Actualmente debatem-se o papel, as actividades e os recursos das Organizações Nacionais de Turismo, nomeadamente, o uso da Internet na promoção. Na Austrália, as Autoridades Regionais de Turismo usaram os seguintes recursos no seu marketing: *televisão, rádio, jornais, Internet, magazines, publicidade externa, brochuras, agentes de viagens e oralmente*. No que concerne à Internet, este instrumento poderá ser tratado a quatro níveis: planeamento, *design*, conteúdo e gestão (Benckendorff e Black, 2000: 12-13).

7.5.4. A importância da imagem de marca dos destinos

Os destinos terão de definir a sua imagem, perante a procura mundial, e a imagem do País de Gales e da Austrália são realçadas neste capítulo porque poderão contribuir para o estudo da imagem de marca dos destinos turísticos.

De acordo com deChernatony e McDonalds (Cf. Morgan e Pritchard, 1999: 38), uma marca de êxito pode descrever-se do seguinte modo: “(...) um produto, serviço, pessoa ou lugar identificável, cujas qualidades se enfatizam de tal maneira que o comprador ou consumidor percebe valores acrescentados relevantes e únicos que podem preencher as suas aspirações de modo mais satisfatório. Afinal, o seu êxito vai ser o fruto da capacidade para manter estes valores acrescentados quando se enfrenta a competição”. Esta perspectiva coloca o destino turístico num permanente desafio face à concorrência internacional.

Segundo Morgan e Pritchard (1999: 41), “Se queremos quer ter êxito no estabelecimento de um vínculo emocional, a imagem de marca de um destino terá de ter as seguintes características: ser credível; ser viável (poder chegar ao consumidor); ter traços diferenciadores; transmitir ideias convincentes; ter eco entre os consumidores; despertar entusiasmo entre os parceiros comerciais.” Referindo-se à **marca País de Gales** - a partir da *BTA (1997) Living Britain* -, estes autores apresentam-na com a seguinte arquitectura: O posicionamento da marca enfoca a “Terra de natureza e lenda; benefícios racionais oferecidos pela marca (com) zonas inexploradas, virgens, escarpadas, cenário natural impressionante; história, património e folclore romântico; gente quente e lutadora”; os “benefícios emocionais da marca” inspiram a “beleza lírica do País de Gales”; levanta o “ânimo, a espiritualidade do ambiente natural”; a “personalidade da marca” é “independente, quente, misteriosa, dura e lutadora” (Morgan e Pritchard, 1999: 48).

Para a **marca Austrália** - como para a marca País de Gales – foi adoptado um modelo com as seguintes sete etapas:

“1. Identificar os mercados.

2. Investigar acerca dos valores da marca nos mercados-chave e entre os agentes que fazem chegar o produto ao consumidor.

3. Fazer uma avaliação que estabeleça os requisitos que o produtos têm de cumprir - identificar qualquer necessidade de mudança -.

4. Construir a arquitectura da marca.

5. Traduzir a personalidade e a proposta da marca em mensagens que se podem fazer chegar aos consumidores.

6. Por em marcha uma campanha integrada.

7. Dar continuidade, avaliar e supervisionar” (Morgan e Pritchard, 1999: 51).

A tradução da personalidade da marca Austrália para os vários mercados, de acordo com a Comissão de Turismo Australiana (Cf. Morgan e Pritchard, 1999: 53), foi a seguinte: para a Ásia, foram apresentados, como atributos da Austrália, o “amplo ambiente natural, ao ar livre, vida urbana”; a campanha assentou no slogan “Deixe a magia começar”; a mensagem inclui “emoções fortes, compras, vida nocturna”; para os USA, foram identificados os atributos da “diversão, variedade, activa, viver a aventura”; a campanha divulgava o *slogan* “férias”; a mensagem para os americanos consistia em “descansa do trabalho e descobre a gente e as ilhas”; para o Japão, os atributos escolhidos foram a “surpresa por descobrir, cultura, forma de vida”; a campanha obedeceu ao *slogan* “país de surpresas”; a mensagem encerrava “com passo rápido, sofisticado, cosmopolita, moderno”; finalmente, para a Europa, a “actividade, relaxe, que intriga, enriquecedor, variado, lembranças que perduram” são os atributos da Austrália, para os europeus; o *slogan* escolhido parte do pressuposto de que “Quanto mais depressa fores, tanto maiores serão as memórias...”; a mensagem inclui o “emotivo, atractivo, único, viaja agora”.

Morgan e Pritchard (1999: 55), em conclusão, afirmam que os destinos interessados em dispor de uma imagem de marca terão de enfrentar **três importantes restrições**: “a falta de controlo sobre o chamado *marketing mix* total, os pressupostos relativamente escassos e, frequentemente, as omnipresentes considerações políticas que minam o investimento a longo prazo, que se está fazendo, com o fim de se transmitir uma mensagem que tenha consistência.” **Estas restrições afectam os destinos turísticos, porque os factores e as conveniências conjunturais afectam os melhores planos.** Uma estratégia que pode anular estes problemas, prosseguem estes autores, consiste na criação de uma supermarca impulsionada por diversas agências. A consistência e coerência de uma marca poderão ser transmitidas do ponto de vista emocional.

As actividades de promoção, mediante a criação de uma marca, devem “ser credíveis, plausíveis, duradouras, (...) deve ser possível fazer chegar essa imagem de marca (aos destinatários) e (...) as experiências dos turistas com a marca devem satisfazer as expectativas criadas. Os destinos não só devem empregar estratégias que garantam a transmissão efectiva dos (seus) valores mas também assegurar que as expectativas se tornem realidade” (Morgan e Pritchard, 1999: 56). Estes autores, fazendo alusão à necessidade dos destinos elaborarem as suas próprias identidades de marca, adoptam expressões como “marketing de marcas particularizado” ou ainda “marketing espiritual”, para enfrentar as megamarcas dos destinos, já existentes nos mercados globais.

Moutinho (2002: 12-13), referindo-se aos **países enquanto marcas**, sustenta que “a relação entre a marca turística e a marca nacional é uma questão complexa e crítica!” Segundo este autor, devem ser dados 7 “passos” na construção da marca turística: “(1) identificar os mercados; (2) investigar os valores da marca nos mercados-chave e nos agentes que o contactam; (3) avaliar os requisitos do produto turístico – reinvestimento?; (4) construir a arquitectura da marca; (5) traduzir a personalidade da marca e a sua afirmação nas mensagens a divulgar; (6) realização da campanha integrada; (7) avaliar, monitorar, rever” (Moutinho, 2002: 5). Para revitalizar a marca de um destino turístico, Moutinho propõe “melhorar o uso do produto turístico; encontrar novos produtos/serviços no interior do destino turístico, enquanto produto total; entrar em novos mercados turísticos; reposicionar a marca do destino turístico; melhorar a qualidade, os padrões, o detalhe, os atributos únicos e o serviço do produto turístico; ampliar o produto/serviço turístico; (e) alargar a marca do destino turístico” (Moutinho, *id. ibid.*:8). Na nossa perspectiva, impõe-se a necessidade de mudança e a obtenção de eficácia, na promoção dos destinos, com uma ***imagem de marca clara***.

7.5.5. As orientações da política de marketing dos destinos

Riege e Perry (2000: 2-3) apresentam 3 abordagens de estratégia para o turismo: ***abordagem orientada para o consumidor, abordagem para a competição e a orientação para as empresas***. A abordagem orientada para o consumidor inclui a *estratégia de marketing não diferenciada* (“total cobertura do produto/mercado”), que se focaliza nas expectativas dos mercados-alvo; os esforços de marketing concentram-se nas necessidades e no comportamento de determinados segmentos-alvo. Na abordagem orientada para o consumidor podemos referir igualmente a *estratégia de marketing diferenciada* (“especialização do produto, especialização do mercado, ou especialização do produto/mercado”), que procura identificar as características de diversos grupos de consumidores através do uso de instrumentos de marketing dirigidos a alvos específicos por forma a criar e implementar uma abordagem de marketing e um programa que sejam ajustados às necessidades e expectativas de um dado segmento.

Na abordagem para a competição (“abordagem orientada para o competidor”), o papel da estratégia de marketing competitivo tende a desenvolver, manter e defender a posição de uma organização. Para ganhar a liderança pela qualidade do produto, as organizações públicas e privadas devem esforçar-se para alcançar a liderança pelo custo/preço, pela

diferenciação ou ainda na concentração em nichos de mercado (e. g., ecoturismo ou turismo de massas, por via de pacotes *charter*, de baixo custo).

Na orientação para as empresas (“tendo em conta os desejos e os problemas dos intermediários e as necessidades da procura”), importa salientar o grau de envolvimento das organizações nos canais de distribuição entre continentes e as reacções e respostas das organizações às estratégias de marketing e de distribuição dos intermediários. Assim, as organizações terão à sua disposição 4 estratégias possíveis: “*by-passing*”, cooperação, conflito e adaptação. Em termos estratégicos, as parcerias público-privadas, no domínio da promoção, terão a ganhar se adoptarem a perspectiva de Riege e Perry (2001), nos domínios acima referidos, distribuindo os recursos de marketing por produtos, regiões, segmentos e mercados.

Middleton e Clarke (2001: 338-346) propõem 12 etapas para o marketing dos destinos das Organizações Nacionais de Turismo (também designadas Administrações Nacionais de Turismo ou Organizações de Marketing dos Destinos): (1) *pesquisa de dados e inteligência de marketing*; (2) *representação nos mercados de origem*; (3) *organização de Workshops e de “trade shows”*; (4) *viagens de familiarização (de jornalistas, agências de viagens e operadores turísticos)*; (5) *manuals de vendas de viagens*; (6) *apoio com produção de literatura e distribuição*; (7) *participação em esquemas de marketing conjunto ou joint ventures*; (8) *sistemas de informação e de reservas*; (9) *apoio a novos produtos*; (10) *consórcios comerciais*; (11) *assistência e protecção ao consumidor*; e (12) *consultadoria ao sector*. Estas tarefas enquadram-se nas políticas governamentais, em termos de estratégia de marketing de turismo, para aumentar as receitas do turismo, para “atrair a procura por estação e por área do país”, para “proteger os interesses dos consumidores e aumentar a qualidade do produto e do ambiente do destino” e para “assegurar o desenvolvimento sustentável”, ou seja, o “crescimento inteligente” (Middleton e Clarke, 2001: 339). Assim, importa definir as prioridades neste domínio. Trata-se de um processo complexo que envolve pessoas, processos, *design* (do destino com a sua componente simbólica), filmes, utilização dos serviços *B2B*, sistemas de gestão de destinos na *Web*, consultadoria, entre outros meios altamente dispendiosos, apesar dos recursos serem escassos.

De acordo com Buhalis (2000), a gestão estratégica e os objectivos de marketing para os destinos consistem em: “aumentar a prosperidade a longo prazo da população local; encantar os visitantes pela maximização da sua satisfação; maximizar a rentabilidade financeira das empresas locais e maximizar os efeitos multiplicadores; otimizar os impactos do turismo, assegurando um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e os custos sócio-culturais e ambientais” (*id.*, *ibid.*: 100). Este autor refere os **impactos relativos**

a cada fase do ciclo de vida do produto/destino turístico (*id. ibid.*: 105), evidenciando as características do destino, o marketing, os impactos económicos, os impactos sociais e os impactos ambientais.

7.6. Tendências e perspectivas para o futuro da indústria do turismo

7.6.1. Introdução

A análise das tendências e das perspectivas para o futuro da indústria do turismo, responde às seguintes necessidades: ajuda a clarificar alguns pressupostos do modelo teórico, proposto pelo autor da presente Tese; fornece às empresas pistas para a definição das suas estratégias; sugere aos governos algumas opções em termos de política de turismo; e identifica actuais lacunas da indústria de turismo, que importa corrigir. O turismo, no futuro, poderá ser visto como variável dependente (que sofre o impacto da evolução provável de muitas outras variáveis) ou variável independente (que molda as economias e as sociedades, como resultado da intervenção maior ou menor dos poderes públicos). Perante as tendências da procura, importa construir um modelo que responda com eficácia ao nível da oferta.

As **tendências** remetem-nos para hipóteses prováveis, a confirmar-se ou não no futuro, como ilustra a bibliografia consultada, nomeadamente Kotler (2000), Buhalis (2001), Prastacos *et al.* (2002), Cetron e Davis (2001), Godet (1993), Pizam (1999), Hassan (2000), Hobson (2001), Hudson e Ritchie (2001), Agnew e Viner (2001), Tarlow (2002), Smeral e Weber (2000), Olsen (2001), Poon (1989), Cooper *et al.* (1998) e Silva (2002).

7.6.2. As mudanças económicas, sócio-culturais e tecnológicas e seus reflexos no sector do turismo

Olsen (2001) coloca no horizonte 7 forças que conduzem à mudança: *os activos e o capital; a tecnologia; a saúde e a segurança; a nova gestão; o marketing, a distribuição e a capacidade de gestão; o desenvolvimento sustentável; e as tendências sociais*. Esta perspectiva fica incompleta se não considerarmos outras variáveis que já têm forte impacto no turismo da actualidade. Cooper *et al.* (1998) alertam para a existência de dois tipos de variáveis a estudar: as *variáveis exógenas* e as *variáveis relacionadas com o turismo*. Poderão ser incluídas, nas variáveis exógenas, a política, a demografia, a legislação e regulamentação, os blocos comerciais, o aquecimento do planeta e as mudanças climáticas,

as tendências sociais, as economias e o desenvolvimento regional, os mercados financeiros, o comércio internacional, a tecnologia, os transportes, a segurança e a protecção (Cooper *et al.*, 1998: 484). Nas variáveis relacionadas com o turismo, figuram as novas necessidades do novo turista, que no passado passava as suas férias numa praia, e agora prefere um turismo baseado em actividades, aventura, aprendizagem e natureza” (*id.*, *ibid.*: 488). Também a tecnologia, a concentração (pela integração vertical e horizontal) e a globalização moldam de forma decisiva a indústria do turismo actual.

Pizam (1999) identificou as tendências no sector do turismo até 2050. Embora este autor não recomende que se façam previsões, as suas observações alertam para um futuro que está a ser construído diariamente, tanto pelo lado da procura como pelo lado da oferta. **Não concordamos com o determinismo**, que está subjacente às previsões de Pizam, para 2050, por considerarmos que a complexidade do mundo actual, com muitas variáveis, nos condiciona, como adverte Godet (1993).

No domínio da defesa do ambiente, serão adoptadas medidas que serão aplicadas às empresas do sector de turismo e obrigarão a **novas posturas** dos gestores e dos turistas (Pizam, 1999).

Relativamente à **demografia**, a Índia e a China poderão representar 37,6% da população do mundo, com consequências difíceis de prever, e 70% da população mundial poderá viver nas áreas urbanas. Neste contexto, o turismo cultural e de eventos e a McDonalização do mundo tendem a alterar a oferta turística (*id.*, *ibid.*, 1999).

Na economia e nos negócios, Pizam (1999) prevê que: o mundo será dominado por amplas uniões económicas regionais; o PNB *per capita* dos países desenvolvidos será 3,18 vezes superior ao dos países em vias de desenvolvimento; as moedas nacionais irão ser substituídas pelas moedas da união a que o país pertence (Smeral e Weber, 2000; Pizam, 1999); os cidadãos irão utilizar moeda digital.

Pizam (1999: 335), referindo-se aos estilos de vida e valores, sustenta que a perda de privacidade prende-se com o uso das novas tecnologias. No contexto da globalização, a **sociabilidade aumenta a necessidade de viajar** para visitar familiares, amigos, colegas em congressos e parceiros de negócios. O ser humano procurará também a espiritualidade e o turismo religioso ocupará um lugar importante em todo o mundo.

O desafio de exploração do mundo poderá ser satisfeito de forma **física** – o que implica poder suportar o custo da viagem – ou **virtual**, com os meios tecnológicos do ciberespaço. Embora discutível, admitimos que realidade virtual estimule a necessidade de viajar. No entanto, uma experiência no plano virtual liberta o seu utilizador dos efeitos colaterais que

uma viagem lhe pode trazer e impede-o de contrair um cancro de pele ou cataratas nos olhos, em praias tórridas, como observam Cooper *et al.* (1998).

No futuro existirá a crença de que os indivíduos, os negócios e os governos devem ser **socialmente responsáveis** e “conduzir os seus negócios de um modo moral e ético” (Pizam, 1999: 335), garantindo o bem-estar e o interesse da sociedade como um todo.

As nações irão assistir ao declínio da sua influência face ao poder das grandes corporações multinacionais e das uniões económicas e políticas. Esta situação dará origem a conflitos e tensões entre os **interesses “globais” e os interesses “locais”** (Pizam, 1999: 336).

Existe actualmente um problema – já identificado por Cooper *et al.* (1998: 454) – segundo o qual, nos países ocidentais, existe **“a falta de financiamento do sector público e a retirada do apoio governamental” à indústria do turismo**, obrigando as empresas a estabelecer alianças e a cooperar, em conjunto com a população receptora. Esta é uma questão central da presente Tese. Com efeito, as empresas vêm-se obrigadas a cooperar entre si por motivos de simples sobrevivência do próprio destino turístico, de que dependem os seus rendimentos no imediato.

De acordo com Pizam (1999: 337), as grandes corporações leccionam graus de aprendizagem elevados, à disposição dos seus empregados. Em Portugal, as empresas ainda não entenderam esta tendência e, nas empresas do sector do turismo, são os empregados que pagam as propinas dos **cursos de pós-graduação** que frequentam. Os benefícios da educação e formação, para o turismo são diversos, nomeadamente (Cooper *et al.*, 1998: 493): *alta qualidade do serviço; criação de valor; definem as actividades; melhoria de visão para agarrar oportunidades de negócio; aumento do desempenho e da produtividade e aperfeiçoamento do planeamento dos recursos humanos e da formação; contribui para a retenção dos empregados, oferecendo-lhes uma carreira; e, fomenta o recurso a mão-de-obra local.*

As **compras** são uma exigência dos turistas oriundos dos principais países geradores do turismo e constam do nosso modelo teórico, que propomos. Pizam admite que “(...) as lojas de rua assumirão novas formas e tornar-se-ão numa combinação de equipamentos de entretenimento, serviços especializados e armazéns exclusivos com produtos de luxo” (Pizam, 1999: 337).

7.6.3. Tendências em hotelaria e turismo

De acordo com Pizam (1999), em 2050, **o turismo será, de longe, a maior indústria do mundo**. A Índia, a China, a Indonésia e o Brasil tornar-se-ão os maiores destinos turísticos

internacionais e, por via do aumento dos seus padrões de vida, estes países tornar-se-ão os maiores geradores de turistas. Esta perspectiva optimista de Pizam é partilhada por Martins (2003: 12, suplemento de Economia): “O turismo assumir-se-á nos próximos anos como principal actividade económica a nível mundial, ultrapassando, em termos de exportações, os sectores ligados à produção petrolífera, bem como o comércio de automóveis e peças de veículo a motor”. Sem pretendermos cair numa visão teleológica, admitimos que as vagas de crescimento do fenómeno turístico têm consolidado o seu crescimento.

De acordo com Pizam (1999) irão emergir **novas formas de atracções turísticas**, tais como: o turismo no espaço; os *resorts* subaquáticos; os cruzeiros submarinos; os *resorts* especializados em pessoas com certas deficiências e doenças crónicas (actualmente existe esta lacuna nos destinos turísticos); as ilhas de fantasias, para satisfazer desejos especiais; os destinos com fins farmacológicos (descanso, relaxe e melhoria do estado de espírito); o turismo de aventura; os locais com visitas restringidas, para manter a sua sustentabilidade; e viagens internacionais de fins-de-semana para casais.

No domínio dos **transportes**, Pizam (1999: 340) sugere: as maiores cidades do mundo estarão ligadas entre si por “foguetões e aviões supersónicos”; grandes cruzeiros serão *resorts* flutuantes e centros de entretenimento, no mar; um crescimento massivo dos comboios de alta velocidade; e serão construídos grandes aeroportos, que se tornarão destinos de entretenimento de visitantes e habitantes locais.

Pizam (1999: 340-341) identificou algumas tendências para o futuro na hotelaria e turismo, como se segue: na **hotelaria** assiste-se a duas tendências opostas, que são os hotéis de luxo *versus* “*morgue-like*” *hotels* (de custo reduzido); aumentará o número de hotéis temáticos, baseados na cultura, na história e na natureza; a maioria das agências de viagem desaparecerão, e as poucas que restarem serão transformadas em **consultoras de viagem especializadas**, onde “os utentes, pagando honorários, irão suplantar as comissões” (Pizam, 1999: 341); as centrais de reservas “(‘*clearing-houses*’) dos hotéis globais estarão preparadas para a disponibilidade do último quarto, dos Centros de Reserva Mundiais, a partir dos quais vários Sistemas de Reserva Central e clientes individuais irão operar, com base na situação actualizada dos quartos” (Pizam, 1996: 341); e os códigos de práticas de turismo sustentável serão adoptadas na maior parte das empresas de turismo.

Os gestores de hotéis, para reduzir custos e aumentar a produtividade, adoptarão o *outsourcing* nas suas funções de recursos humanos, engenharia, segurança, gestão e alojamento, contabilidade e outras. Uma boa parte das operações reduzem ao máximo o consumo de papel e são feitas electronicamente e de forma instantânea (e. g., *check in* e *check out* do hotel, armazenamento de informações sobre as necessidades e preferências

do cliente, detalhes do cartão de crédito). As reservas dos quartos serão feitas directamente pelo cliente, pela Internet ou por via dos Centros de Reserva Mundiais, “que têm acesso directo ao inventário dos quartos de cada hotel (Pizam, 1999: 341). A nova tecnologia permite a execução de tarefas de comidas e bebidas, o controlo de entradas, de saídas e a localização dos empregados e garantir a segurança dos quartos.

Na perspectiva de Pizam (1999), “O rácio dos empregados de hotel por quarto de hóspedes será reduzido devido à automação e às inovações tecnológicas aplicadas a muitas funções não-qualificadas ou semiqualficadas”. A aprendizagem dos trabalhadores semiqualficados e qualificados, dos hotéis, será feita cada vez mais em “formação interactiva por computador em vez de formação no próprio local de trabalho” (Pizam, 1999: 343). A produtividade na indústria hoteleira aumentará como resultado da “adopção de novas tecnologias; do aumento de formação para todos os empregados; do *empowerment* e da participação no processo de tomada de decisão; do aumento do nível de educação; das maiores oportunidades de progredir na carreira; e dos incentivos e reconhecimento” (Pizam, 1999: 343).

Quando pensamos no futuro, não podemos ignorar as **alterações climáticas**. Esta omissão de Pizam torna o seu trabalho incompleto. Agnew e Viner (2001), citando Martin e Lefebvre, dão o exemplo do Sul de Espanha que, em 2050 - com o aquecimento estimado do seu clima -, terá um *habitat* propício ao aparecimento de certas espécies de mosquitos, e recentemente já registou malária. No futuro, certos destinos serão directamente beneficiados pelo aquecimento do Planeta (e. g., o Reino Unido), enquanto outros destinos serão prejudicados por este fenómeno. Assim, os destinos do Mediterrâneo Oriental poderão ser prejudicados, na sua atractividade turística, pelo aumento da temperatura e da humidade, que afectam negativamente os níveis de conforto dos turistas. A vulnerabilidade – em termos de mudanças climáticas - dos destinos turísticos depende de três factores: “(i) a provável magnitude e extensão do impacto climático, (ii) a importância do turismo para a economia local e (iii) a capacidade de adaptação” (Agnew e Viner, 2001: 12-13). Cluzeau & Viceriat (2001) reflectem sobre a oferta turística em França, em 2010, tendo referido igualmente a importância das alterações climáticas.

7.6.4. Ética e segurança em turismo

No turismo ético são de salientar os contributos da Organização Mundial de Turismo, com o seu Código de Ética, e Unluonen e Yazicioglu (2003), Weeden (2002), Cortês (2001) e Pizam (1999). Em 1999, a Organização Mundial de Turismo instituiu o **Código Mundial de**

Ética do Turismo, com 10 princípios. Estes princípios passaram a fazer parte dos programas dos governos, das instituições da União Europeia e cada vez mais **as empresas privadas reconhecem a necessidade de adotarem posturas éticas nas suas actividades profissionais.** Cortês (2001) defende a “seriedade” como princípio básico do grupo Iberostar. Senge (2002: 52) sustenta que “a chave para as relações de longo prazo com os clientes será a nossa capacidade de sermos honestos, frontais e atentos”. Em turismo, os valores da honestidade, da seriedade e da transparência fazem já parte do código de ética de muitas empresas, face ao cliente. No entanto, no plano das relações laborais, existe uma dissonância cognitiva entre a ética do discurso retórico e o rigor económico das empresas.

Num contexto em que os consumidores são cada vez mais exigentes, Unluonen e Yazicioglu (2003: 163) aludem aos **8 direitos dos turistas**: *direito à segurança, direito a ser informado, direito à escolha, direito a ser ouvido, direito a recorrer e a ser compensado, direito a ser tratado com educação, direito a um ambiente saudável e direito às necessidades básicas.* Frequentemente os operadores turísticos ignoram as reclamações dos clientes, desvalorizando a fidelização; mas um cliente insatisfeito poderá alertar outros potenciais clientes para a falta de qualidade dos serviços de uma empresa ou marca. Quando um turista divulga uma experiência desagradável num táxi ou com um polícia, num destino turístico, pode ajudar a denegrir a imagem desse destino turístico. Algumas companhias aéreas ignoram os direitos expostos acima por Unluonen e Yazicioglu.

Weeden (2002: 6) propõe **4 princípios éticos** para os operadores turísticos ingleses: “usar organizações locais que são propriedade dos destinos, para fornecer alojamento/transporte e serviços com eles relacionados; o tamanho dos grupos deve ser reduzido ao mínimo para minimizar o incómodo junto dos residentes do destino, no seu *habitat* habitual e no seu modo de vida; o tratamento e os salários (devem ser) justos para todos os empregados, tanto no Reino Unido como com os empregados de além-mar; e a promoção dos pacotes vendidos (deve ser) clara, verdadeira e não ambígua”. Perante a possibilidade da reserva directa, por via da Internet ou por telefone, as agências de viagens e os operadores turísticos terão a ganhar se adoptarem uma postura ética perante o cliente. Este, por seu turno, sentir-se-á mais seguro com a qualidade do serviço que lhe foi prestado.

No estudo da segurança foi feita a revisão bibliográfica de Pizam e Smith (2000), Pizam (1999, 2002), Mawby (2000), Tarlow (2002), Gill *et al.* (2002), Chiang (2000), Stafford *et al.* (2002), Starkov (2001), Sturman (2002), Unluonen e Yazicioglu (2003), Olsen (2001), Reynoso (2002) e Martins (2003). Embora a segurança ocupasse um lugar central nas estratégias das empresas e nas políticas de turismo dos governos, os ataques terroristas de

11 de Setembro de 2001, em Nova York, vieram ameaçar o futuro do turismo. Stafford *et al.* (2002) relatam a postura do *lobby* da hotelaria, em Washington, face aos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001. Nesta situação, com uma quebra na taxa de ocupação dos hotéis de 72,58%, em Setembro de 2001, foi necessário tomar medidas de incentivo à recuperação da actividade neste sector. Estes autores, citando Lerbinger, inventariaram uma lista de tipos de crises nos negócios, nomeadamente: *desastre natural* (efeitos de sismos num hotel, erupção de vulcões); *falha tecnológica* (e.g., contaminação da praia de *resort* com combustíveis); *confrontação* (e. g., greves); *malevolência* (e. g., ataques terroristas, *hackers* introduzem vírus nos sistemas de reservas de computadores); *valores enviesados* (e. g., navios de cruzeiro derramam combustível no oceano); *decepção* (e. g., restaurantes servem comida contaminada); e *má administração* (e. g., desvio de fundos). Estes tipos de crises associam a insegurança dos turistas à falta de ética.

Em face de ameaça de ataques terroristas, Starkov (2001), recomenda os destinos de proximidade, em oposição aos destinos que impliquem grandes viagens intercontinentais. Esta perspectiva é praticável em viagens no interior da Europa, no interior dos Estados Unidos da América e do Canadá ou em viagens dos norte-americanos ao México.

Olsen (2001), referindo-se à segurança, afirma que o consumidor está mais consciente dos riscos que corre no que concerne ao crime e ao terrorismo, num contexto de grandes disparidades a nível global. Deste modo, o consumidor espera mais do que alojamento: o consumidor quer segurança. Esta nova situação poderá contribuir para um aumento dos custos de segurança das empresas, com reflexos no preços junto dos consumidores. Reynoso (2002) adverte as autoridades oficiais do México para a necessidade de melhorar as infra-estruturas no sector, por forma a que este possa estar preparado para contingências desastrosas (e. g., furacões). Nestas condições, a segurança do turista depende não só da segurança oferecida pelas empresas mas também da segurança que é da competência dos poderes públicos.

Pizam e Smith (2000) reflectem sobre os ataques terroristas no período de 1985 a 1998 e o seu impacto no turismo. Porém, os efeitos dos ataques em Nova York, Bali, Madrid e Londres são incomensuravelmente superiores aos registados anteriormente, obrigando tais factos a uma revisão da percepção dos consumidores e dos profissionais do turismo, sobre a segurança.

Mawby (2000) levanta a questão de saber se, em turismo, o risco excede o medo. Com efeito, quando a vontade e a necessidade são grandes, o consumidor supera naturalmente o medo, apesar de saber que corre riscos. Por outro lado, põe-se frequentemente a questão – pelas populações residentes - de associar o crime ao desenvolvimento do turismo, sendo o

crime considerado uma consequência negativa do turismo. Em turismo, as opções comportam riscos, com efeitos para os residentes. Tarlow (2002: 2) alerta para os riscos dos ataques terroristas, propondo medidas de segurança para garantir o crescimento da actividade turística. De acordo com este autor, **os terroristas atacam os destinos turísticos por várias razões:** *para destruir a economia dos países com destinos turísticos, ao nível do investimento estrangeiro, do PIB, do emprego, das receitas de turismo, entre outros indicadores; para serem cobertos pelos media (e. g., nas atracções turísticas e nos eventos desportivos); atacam “Atracções-museus turísticos, locais históricos e belas paisagens (que) representam o espírito e a essência da nação”; as zonas turísticas garantem aos terroristas um relativo anonimato (os polícias e os profissionais de segurança raramente conhecem a identificação e as motivações dos visitantes, nos destinos turísticos e nos eventos).* É necessário preparar a oferta turística tendo em conta a nova realidade relacionada com ameaças de actos terroristas.

Gill *et al.* (2002) estudaram a segurança na hotelaria, tendo adoptado como metodologia de investigação, a realização de entrevistas em profundidade a 5 gestores especializados em segurança de grandes hotéis e a 65 proprietários e gestores de pequenos hotéis. Os crimes, os roubos, a prostituição e as fraudes requerem uma gestão feita com discrição, sabendo-se que esta política de segurança deve actuar durante 24 horas por dia. Chiang (2000: 51) sustenta que a segurança dos hotéis de Singapura envolve 5 elementos-chave: *o hardware de segurança, os procedimentos de segurança, o pessoal de segurança, a Associação de Hotéis de Singapura e a polícia.* Em Portugal, pese embora tratar-se de um destino calmo e seguro, existem no entanto locais de risco para os turistas, nas proximidades dos hotéis.

Conclusões do Capítulo 7

A gestão estratégica dos destinos turísticos requer a utilização de modelos que estejam em sintonia com a evolução das variáveis do ambiente externo. A análise SWOT leva-nos também a considerar as forças internas das organizações, em face de um ambiente externo altamente incerto e competitivo.

Impõe-se a análise das práticas autodestrutivas dos destinos turísticos e a sua substituição por modelos economicamente viáveis, mas ambientalmente sustentáveis. Nestas condições, afigura-se útil uma nova cultura para o turismo, que envolva todos os intervenientes do sistema turístico. Existe uma contradição entre apostar na qualidade dos serviços, mas oferecer aos trabalhadores condições pouco dignas para o desenvolvimento das suas carreiras profissionais.

Tratando-se de uma actividade com tendência para a sazonalidade, existe o risco de as grandes companhias internacionais canalizarem os turistas para outros destinos através de canais de distribuição que controlam. As parcerias e as alianças estratégicas poderão criar e reforçar os laços necessários à fidelização junto destas grandes companhias internacionais, as quais influenciam fortemente a procura turística através das suas campanhas de marketing à escala global.

Um modelo eficaz de gestão estratégica deve incluir um grande número de variáveis, pelo lado da oferta e pelo lado da procura. Pelo lado da procura, impõe-se uma definição do modelo de intervenção das Organizações Nacionais de Turismo – com estratégias *pull* e *push* –, em colaboração com o sector privado; pelo lado da oferta, um grande número de variáveis terá de ser estudado, nomeadamente a qualidade das atracções, os níveis de satisfação e de fidelização do cliente no alojamento, o grau de preparação para o fenómeno turístico da parte da população residente, os riscos associados ao ciclo de vida dos destinos, os apoios financeiros do Estado às empresas, a formação dos recursos humanos, a adesão das empresas às novas tecnologias, a relação entre as empresas e o Estado, as condições sócio-económicas do destino e outras variáveis que confirmem à oferta a capacidade de responder às novas tendências da procura. O “encaixe” perfeito e óptimo entre a procura e a oferta poderá ser de difícil alcance, devido à velocidade da mudança do ambiente externo. Contudo, através de uma análise regular e continuada através de estudos empíricos e teóricos, será possível fazer inferências sobre as necessidades dos mercados e as formas de as satisfazer.

Existe uma grande lacuna no sector do turismo, relacionada com a insatisfação dos funcionários, que resulta do desgaste do trabalho por turnos, da falta de incentivos à aprendizagem, da inexistência de estatuto estável nas suas carreiras, da baixa remuneração, do carácter sazonal da sua actividade e do seu fraco poder negocial.

As tendências do turismo e as perspectivas que se colocam ao futuro desta indústria levam-nos a considerar um grande número de variáveis com impacto directo e induzido na vida das empresas e dos destinos turísticos.

Perante as mudanças económicas, demográficas, climáticas, sócio-culturais, políticas, de estilos de vida e de valores, da ciência e da tecnologia, do entretenimento, da segurança, da gestão, cabe aos cidadãos escolher o modelo de desenvolvimento que interessa ao País, para que, através de legislação e de rigor económico, as empresas possam obter resultados eficazes.

O número de chegadas aos destinos turísticos e as receitas destes destinos tendem a aumentar e o leque das atracções turísticas tende a diversificar-se, colocando aos gestores

novos desafios ao nível do uso das novas tecnologias e na gestão dos recursos humanos, num contexto de grande competitividade entre destinos.

Impõe-se uma nova ética, porque sem ética não pode haver segurança e as empresas sem ética devem ser inspeccionadas e afastadas desta actividade económica.

Conclusões da PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O turismo é um fenómeno psicológico, sociológico e económico, que foi por nós analisado numa perspectiva sistémica e interdisciplinar. Tratando-se de um sistema que proporciona uma experiência, envolve os turistas, os vários intervenientes e subsistemas da indústria turística, as Organizações Nacionais de Turismo e os destinos turísticos, com destaque para a população residente. Um destino turístico deverá ser entendido como um sistema integrado, com elementos complementares entre si, **que convergem para a concretização de um sonho planeado**, que é uma experiência turística, posteriormente recomendável a potenciais visitantes.

Os destinos turísticos são julgados e avaliados pelos operadores turísticos internacionais e pelos potenciais turistas, à luz das actuais tendências internacionais. Não basta a um destino turístico dispor de vantagens comparativas; terá de apresentar igualmente vantagens competitivas, em face da concorrência de outros destinos. Este desafio é diariamente colocado às empresas, que terão de inovar os seus modelos e instrumentos de gestão, e aos poderes públicos, a quem cabe a missão de estimular a procura e de reestruturar a oferta, em parceria com os restantes intervenientes do sistema turístico. Impõe-se aos destinos turísticos a necessidade de definir uma estratégia de turismo nacional, que congregue os contributos dos vários actores em presença. Tratando-se de uma indústria muito sensível a variações de outras variáveis, a estratégia deve ter como objectivo a captação de turistas com um perfil previamente escolhido, valorizando-se os segmentos de elevado poder de compra, que importa fidelizar, através de uma oferta de qualidade.

O fenómeno turístico tende a expandir-se à escala global e é já uma necessidade básica nos países europeus mais desenvolvidos. Esta nova realidade projecta-se numa verdadeira revolução, ao nível das tendências para o futuro dos países, com reflexos nos modos de vida e nos valores da sociedade global, que é servida por grandes companhias, também globais. As empresas terão de se associar às grandes marcas de prestígio internacional, capazes de responder a uma procura cada vez mais educada e exigente.

Embora as tendências internacionais do turismo apontem para um aumento gradual do número de turistas - à medida que o fenómeno turístico ganha relevância económica e social

-, importa contudo estabelecer os limites necessários à preservação dos recursos turísticos. Existe um conflito entre as necessidades de curto prazo, dos países e das empresas, de maximizar a entrada de divisas, com o crescente aumento, em quantidade, do número de turistas nos países e as limitações que decorrem da conservação dos recursos turísticos naturais e histórico-culturais, que tendem para o seu desaparecimento. O mecanismo económico do multiplicador, com os seus benefícios ao nível do PIB, do emprego, da receita fiscal e do desenvolvimento regional, fica condicionado por uma política que combina a atractividade com o binómio competitividade-sustentabilidade. Cabe ao Estado conciliar interesses, ajudando os vários intervenientes a transformar os seus *inputs* em *outputs*. Esta missão tende a oscilar entre 2 níveis extremos, de elevado e de baixo intervencionismo, que vai desde a simples limpeza da via pública até níveis de participação do Estado como hoteleiro ou proprietário das atracções.

Embora a indústria turística seja dominada pelas grandes empresas globais – cadeias hoteleiras, operadores turísticos, companhias aéreas -, a grande maioria dos intervenientes do sistema é composto por PME e microempresas. Por outro lado, a população residente tem interesses que podem entrar em conflito com grandes projectos estruturantes, traçados por investidores dos países dos mercados emissores de turistas. Combinam-se, pois, aspectos como o estágio civilizacional em que se encontra a população residente, a cultura empresarial, a responsabilidade social e ética das empresas, um Estado com medidas assentes numa visão científica do fenómeno turístico e da lógica da indústria moderna e a competitividade da economia do destino, o seu conjunto.

Se, por um lado, o sector privado, detentor da indústria, pretende maximizar o seu interesse individual, os poderes públicos recorrem ao planeamento e ordenamento do território, à promoção, ao cumprimento das leis, aos incentivos financeiros e fiscais e aos acordos com um grande número de intervenientes, públicos e privados. O conceito de lazer tende a mudar, obrigando as empresas e os seus trabalhadores a prepararem-se para uma aprendizagem sem limites, em contraste com os modelos de oferta de sol e praia, caracterizados pela aposta em segmentos muito específicos. Cada destino terá de apostar naquilo que possui de único no Mundo, nos domínios do turismo, que envolva a natureza, a cultura, o desporto, a religião, a saúde, entre outras possibilidades. Tem-se vindo a evoluir da venda de produtos e serviços tangíveis para um universo cada vez mais intangível, que entra no domínio do simbólico (pintura, histórias, locais simbólicos de heróis desaparecidos,...).

O negócio do turismo envolve, pelo lado da oferta, uma cultura empresarial, e um conjunto de vários ministérios, que cooperam com o Ministério do Turismo. Neste ambiente, torna-se

necessário fazer cumprir as leis em vigor, proteger o turista, fiscalizar as empresas, exercer uma função pedagógica junto do sector privado, fomentar o associativismo empresarial, incentivar a qualidade, reforçar o poder negocial das empresas nacionais e melhorar a formação profissional. As estratégias a traçar terão de considerar diversas variáveis do ambiente externo, tais como o chamado turismo virtual, o desenvolvimento dos transportes (e. g., viagens ao espaço), a elevação do nível de escolaridade e de rendimento dos cidadãos, a evolução das motivações dos turistas, as exigências de modernização das empresas (com tecnologias de acesso às centrais de reservas), as alterações climáticas, a insegurança, os novos turistas (com origem em países diferentes dos países habituais, com novas culturas), entre outras. Os contextos não são idênticos, em todos os destinos, o que torna difícil criar um modelo óptimo, recomendável para qualquer destino turístico. Assim, um determinado modelo, sugerido para um país com uma economia aberta, mas autosuficiente em bens agrícolas, poderá não ser recomendável para um país, totalmente dependente de bens agrícolas essenciais, o que obriga ao recurso a importações.

No contexto da União Europeia, poderão ser utilizados fundos de apoios às regiões com desemprego e com indústrias em declínio, mas com elevado potencial ao nível do turismo rural e de natureza, com paisagens únicas e uma cultura rica. O ciclo de vida dos produtos/destinos turísticos, de cada região, poderá dar uma orientação acerca dos riscos e ameaças a enfrentar, a partir da análise de experiências e de estudos de caso. Por outro, apesar do turismo ser considerada uma ciência jovem, existe uma curva de aprendizagem de décadas, por parte dos empresários, que permite entender a lógica do negócio do turismo. Em alguns países europeus e nos Estados Unidos da América, têm sido desenvolvidos trabalhos científicos que permitem entender os impactos da indústria do turismo, o que tornará mais clara a opção pelos modelos de crescimento económico, cabendo ao turismo um papel cada vez mais importante.

Os países (e os destinos turísticos) terão de clarificar as suas escolhas e, seguidamente, terão de repensar um modelo que combine, de forma proveitosa, os interesses da oferta com as tendências da procura. No domínio da promoção, a experiência da Organização Nacional de Turismo Italiana, estudada por Formica e Littlefield (2000), poderá servir como referência útil para outros destinos turísticos.

Capítulo 8. Modelo Teórico Proposto pelo Autor

8.1. Introdução

O modelo teórico que propomos foi deduzido a partir da pesquisa bibliográfica (Capítulos 2, 3, 4, 5, 6 e 7) e tem como objectivo responder ao problema central da presente investigação, através da análise de variáveis seleccionadas, consideradas relevantes. Estas, têm uma relação directa com as práticas recomendadas para as empresas e para os poderes públicos, tendo levado à formulação de 7 hipóteses teóricas a testar na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO.

No presente capítulo são questionados os modelos tradicionais em turismo e propomos um modelo alternativo, cujos pressupostos são discutidos. Pretendemos fornecer um quadro de análise para a competitividade do destino turístico Portugal, com destaque para a estratégia dos poderes públicos.

8.2. As limitações dos modelos de gestão estratégica

Nos **modelos tradicionais de turismo** é possível encontrar as seguintes características:

- O Estado procura aumentar ou manter a entrada de divisas no país, para equilibrar a Balança de Pagamentos; aumentar o PIB e o emprego; aumentar as receitas do Estado; conceder subsídios e evitar as parcerias com o sector privado, por desconhecimento das suas vantagens. No entanto, persiste uma grande ambiguidade no estabelecimento de metas e objectivos (finais e intermédios);
- A protecção e conservação dos recursos naturais e sócio-culturais obedece a critérios de baixa eficácia, estando dependente das conveniências do ciclo político-eleitoral ou da existência de graves dificuldades da economia, num horizonte de curto prazo. Neste âmbito, parece-nos que os responsáveis políticos em Portugal não têm encarado o turismo como um sector estratégico e prioritário;
- A política de turismo tende a excluir a população residente no processo de planeamento, partindo do pressuposto de que a população local tem um papel pouco activo durante a estadia dos turistas;
- As empresas, sobretudo familiares, procuram no Estado apoios financeiros e esperam que o mesmo proceda à promoção externa do País;
- Existe um desconhecimento das tendências actuais da procura e das motivações actuais do cliente. Não há um conhecimento teórico e analítico bem estruturado e fomenta-se uma política *ad hoc*, por falta de dados seguros. Os especialistas ainda

não chegaram a um consenso no que concerne aos conceitos e indicadores fundamentais de turismo;

- O Estado aguarda passivamente pelo efeito automático do mecanismo do multiplicador e parte-se do pressuposto simplista de que a reestruturação das empresas (com a mudança de ramo de actividade), ao nível local, será a solução segura para resolver o problema de certas indústrias em declínio. Existe a ideia feita segundo a qual o turismo poderá ser a panaceia, em momentos difíceis da economia;
- O Estado deve promover o país, junto dos mercados emissores, com recursos do contribuinte, sem aprofundar o conhecimento sobre as necessidades do cliente e sobre a adequabilidade do produto aos mercados actuais;
- A burocracia estatal condiciona a modernização da oferta turística, com receio da mudança. O Estado é um dos principais obstáculos à Inovação;
- Os responsáveis pelos restantes ministérios não compreendem que a existência de um Ministério de Turismo, por si só, não é suficiente para garantir a obtenção de resultados eficazes ao nível da oferta. Em muitos países nem sequer existe o Ministro do Turismo, ficando o responsável pelo turismo na dependência directa de ministros que não entendem a importância do turismo para o seu país;
- A análise estratégica limita-se a enaltecer as vantagens comparativas de um país, por vezes falíveis, e é ignorada a necessidade de mudança ao nível das vantagens competitivas; e
- A sazonalidade e o poder excessivo dos operadores turísticos são entendidos como fatalidades.

8.3. A proposta de um modelo alternativo

No novo modelo, impõe-se uma maior clarificação do conceito de política de turismo e parte-se do pressuposto de que é necessário construir uma estrutura teórica e analítica de suporte às decisões a tomar. O modelo alternativo, que é proposto, inclui basicamente as variáveis que constam do segundo inquérito por questionário, que foi respondido por 415 gestores e empresários do sector do turismo português.

Os princípios do novo modelo poderão ser apresentados do seguinte modo:

- O Estado deve ser um parceiro vigilante e facilitador, procurando integrar os vários intervenientes (empresas privadas, associações sem fins lucrativos,

organizações estatais, população residente) num modelo de desenvolvimento turístico comum;

- O turismo passará a ser encarado como um sector com uma função estratégica para o futuro do país, obrigando a repensar as variáveis pelo lado da procura (mercados e segmentos mais exigentes) e pelo lado da oferta (mais qualidade, inovação, fidelização e sustentabilidade);
- A formação de competências permitirá servir melhor o cliente, aprendendo a partir da mudança e da informação sobre os mercados emissores. Esta exigência implica a disponibilidade de dados comparativos, de natureza qualitativa e quantitativa. Paralelamente ao incentivo ao conhecimento, recomenda-se a formação dos recursos humanos;
- O princípio da consulta e da negociação deve prevalecer sobre o princípio do autoritarismo assente em fundamentalismos. Os negócios funcionam em sistema aberto, obrigando as empresas a implementar estratégias que ultrapassam os limites nacionais ou mesmo continentais; cabe aos poderes públicos avaliar os impactos causados pelas actividades dos grandes grupos internacionais nos destinos turísticos e contribuir para ganhar poder negocial junto destas empresas, tornando os destinos mais atractivos e competitivos;
- Os vários intervenientes na indústria do turismo poderão recorrer a novas formas e fontes de financiamento, promovidas e incentivadas pelo Estado, num contexto em que são valorizados o risco e a inovação, em detrimento da dependência de subsídios. O Estado tende a retirar-se de actividades que são da responsabilidade do sector privado;
- Cabe ao Estado promover a imagem externa do País (em parceria com as empresas e com os órgãos regionais de turismo), influenciar a estruturação da oferta turística, estimular a procura (nos segmentos de mercado seleccionados), melhorar as infra-estruturas, atrair o investimento privado, valorizar e preservar os recursos turísticos nacionais (naturais, culturais, históricos), adoptar políticas reguladoras em defesa dos interesses do País e criar as condições gerais do País que permitam atrair e acolher os turistas, com segurança e conforto;
- O valor do *lucro* – próprio do sector privado – deve ser compatível com o conceito de *ganho social líquido*, para o País e para a população residente, numa perspectiva de médio e longo prazo;
- O Estado deve partilhar com o sector privado os custos da promoção externa, influenciando as campanhas por forma a atingir os segmentos que mais

interessam ao País, nomeadamente, os segmentos com um gasto diário médio elevado, os segmentos que tendem a ser fiéis ao destino Portugal, os segmentos que não procuram apenas sol e praia mas também actividades distribuídas ao longo de todo o ano e todos os segmentos em relação aos quais Portugal apresenta níveis de elevada atractividade e competitividade, sem comprometer a sustentabilidade do modelo;

- A opção pelos investimentos no sector do turismo não deve resultar de situações de falência noutros sectores da economia, mas de uma opção clara, assente em estudos e direccionada para metas e objectivos precisos, num horizonte de 10-15 anos. Esta opção implica uma nova política para a economia de serviços, tornando os destinos turísticos sistemas integrados, inseridos numa economia próspera, com indicadores sociais e económicas que prestigiam um destino (e. g., França). **Estão excluídas do modelo seis hipóteses:** 1) *resorts* de luxo, num contexto social de elevada pobreza, criminalidade e insegurança; 2) destinos com preços baixos, baixa qualidade, alojamento clandestino (próprio da economia informal) e turismo massificado; 3) aposta do país exclusivamente no turismo, ficando os destinos expostos à elevada vulnerabilidade da actividade turística e sem actividades económicas alternativas; 4) sendo irrelevante o poder de compra do mercado interno, não é prioritário desenvolver o país; 5) exploração ilimitada dos recursos turísticos, com taxas máximas de ocupação dos hotéis já existentes e em construção (opção pela quantidade, em detrimento da qualidade); 6) o abandono da oferta do produto sol e praia, em benefício de outros produtos “mais modernos” ou “na moda”;
- As novas tendências demográficas - turistas aposentados mais cedo, com uma maior esperança de vida média e um estatuto económico consolidado -, recomendam que as campanhas de marketing devem dirigir-se a segmentos com poder de compra elevado, disponibilidade de tempo para viajar em qualquer período do ano (combatendo a sazonalidade) e com perfil de procura variado. O leque de segmentos deve ser amplo, apostando no turismo de saúde, turismo religioso, turismo activo, turismo juvenil, turismo de eventos, turismo de natureza, golfe, turismo cultural, turismo ibérico (com destaque para o mercado interno), conferências, turismo desportivo, turismo de sol e mar e nos segmentos com apetência pela fidelização (porque se encontram numa fase da sua vida em que já repetem muitas viagens, sobretudo as de que mais gostaram);

- O modelo proposto – dado o seu carácter transversal – envolve os vários ministérios, que irão contribuir para o estabelecimento das condições gerais do país, favoráveis a um bom acolhimento do visitante. Assim, é fundamental que o sector do turismo se encontre devidamente interligado e coordenado, com os seguintes Departamentos Ministeriais (Quadro 19):

Quadro 19. Distribuição das agências de turismo por departamentos

Departamentos	Funções das agências, ao serviço do turismo
Ministério do Turismo	Encontra-se ao nível dos outros grandes ministérios, na dependência do Primeiro-Ministro. As Regiões de Turismo dispõem de grande autonomia e de recursos acrescidos, gerados localmente a partir das actividades das empresas. Campanha nacional de sensibilização da população residente para o turismo. Campanhas, junto das empresas, sobre ética em turismo e turismo sustentável. O destino turístico é apresentado ao visitante como um sistema turístico integrado (holismo).
Departamento do Desporto	Promover o país com eventos desportivos de grande impacto internacional.
Departamento do Ambiente e da Conservação dos Recursos Naturais	Prevenção de incêndios, conservação das áreas protegidas, políticas em defesa do turismo sustentável, controle de licenças de construção, planeamento e ordenamento do território.
Departamento do Trabalho e do Emprego	Formação profissional para os trabalhadores temporariamente dispensados, devido à sazonalidade, legislação adequada ao sector do turismo, estágios profissionais. Parcerias com o sector privado em projectos de formação e treino.
Departamento da Agricultura	Projectos de turismo rural, rotas dos vinhos, ecoturismo, conservação de práticas tradicionais na agricultura.
Departamento dos Negócios Estrangeiros e Comércio Externo	Promoção da imagem externa do país, com agências localizadas nos mercados emissores. Campanhas na Europa, Américas, Oceania e Ásia-Pacífico. Internacionalização. Sistemas de marketing tecnologicamente avançados.
Departamento de Desenvolvimento de Negócios e Comércio Interno	Novos modelos de negócio, novas modalidades de financiamento, apoios ao investimento, parcerias, alianças estratégicas, concorrência, inovação, marcas, articulação com as Universidades, qualidade e consultadoria aos projectos das empresas. A tendência para a concentração empresarial deve ser compatível com a fluidez nas condições de funcionamento dos mercados. Equilíbrio entre o comércio local tradicional e o comércio das grandes unidades e marcas internacionais (e. g., El Corte Inglés).
Departamento da Saúde	Garantia de que o destino é seguro em termos de saúde pública.
Departamento da Segurança Interna	Medidas preventivas contra o terrorismo internacional e a manutenção da ordem interna, com apoio dos serviços da polícia. Sistemas de segurança sofisticados, com a utilização das novas tecnologias. Controlo da imigração.

Departamento das Obras Públicas, Transportes e Comunicações	Parcerias, com o sector privado, nas grandes obras públicas (infra-estruturas), em meios de transportes mais rápidos e de maior dimensão (por via terrestre, marítima e aérea) e nas telecomunicações.
Departamento da Economia, do Planeamento e das Finanças	Instituto de Estatísticas Nacionais e Comunitárias. Política fiscal favorável ao desenvolvimento do turismo. Controlo da inflação e aumento da produtividade, da competitividade internacional e dos salários reais. Com o aumento real do poder de compra, estão criadas as condições para o relançamento do mercado interno no turismo. A economia nacional não dependente exclusivamente do sector do turismo. Desmaterialização da economia.
Departamento da Investigação, da Ciência e do Desenvolvimento Tecnológico	Investigação em turismo, nas vertentes macroeconómica e empresarial. Criação de um Observatório de Turismo ou de um Instituto de Estudos Turísticos. Articulação deste ministério com as universidades nacionais e estrangeiras. Educação de nível elevado em turismo.

Fonte: Elaboração própria

8.4. A discussão do modelo proposto

O modelo proposto levanta um problema de grande complexidade. Parte-se, aparentemente, do pressuposto de que o Estado (ou o Governo do país) servirá de mentor - ou guia, ou ainda de conselheiro, que incentiva os agentes económicos –, para um projecto comum. Logicamente, neste modelo, o Estado tem a função de ajudar o destino turístico a tornar-se atractivo e competitivo segundo a lógica do sistema turístico, apresentado no Capítulo 6 (Figura 4). Neste modelo de sistema turístico, o Estado tem um papel activo e facilitador, ajudando a transformar os *inputs* (e. g., capitais, inteligência, recursos naturais e culturais) em *outputs* (receitas de turismo, impostos, lucros das empresas, empregos, desenvolvimento regional). Os modelos formais de competitividade, apresentados no Capítulo 5, só terão utilidade prática se tiverem sequência na materialização de acções concretas. Em termos sequenciais, teremos:

- 1- Os **modelos de competitividade** (ver Capítulo 5), com um leque de sugestões e relações potencialmente capazes de tornar o destino atractivo e competitivo.
2. O **Estado** (ou o Governo do país) (ver Capítulo 6), que faz o diagnóstico, identificando zonas de estrangulamento e pontos fracos, em domínios como: o fraco poder negocial das empresas nacionais; o subaproveitamento dos recursos turísticos, tendo em conta o seu ciclo de vida; a destruição dos recursos, que não são conservados e desaparecem

definitivamente; a sazonalidade; a baixa qualidade; a promoção ineficaz; a necessidade de recuperar de um ciclo que ameaça entrar em declínio; a regulamentação excessiva, com efeitos negativos no investimento e na flexibilização do mercado de trabalho.

3. A busca de **soluções e de manobras estratégicas**, que poderão ser inspiradas nos contributos de autores que constam do Capítulo 7 - A Estratégia Empresarial no Turismo. O Estado pode intervir através das Organizações Nacionais de Turismo, de mecanismos de apoio ao sector (e. g., políticas de apoio ao investimento), de legislação, de uma política que permite a conjugação de iniciativas de vários ministérios ou ainda recorrendo a programas de apoio ao nível da União Europeia. Deste modo, o Estado poderá regular, com alguma margem de manobra, o chamado Sistema Turístico. Mas o Estado nunca poderá fazer-se substituir à iniciativa privada. Esta detém o talento, as competências, o conhecimento específico dos negócios no sector do turismo, os recursos que quer reproduzir no sistema produtivo e um estilo próprio para por em prática as suas estratégias e táticas, segundo o princípio da maximização dos seus lucros, numa perspectiva de retorno, que, no turismo, pode envolver um horizonte de mais de 10 ou 15 anos.

Neste modelo surgem pelo menos três questões que envolvem alguns **riscos**:

1. Sendo o turismo uma ciência jovem, poderão os **políticos**, eleitos em democracia, entender a natureza da actividade turística? Estarão os dirigentes e técnicos da administração pública suficientemente preparados para decidir sobre negócios que afectam os investidores privados e o futuro de destinos turísticos de grande potencial (este raciocínio aplica-se a qualquer país do Mundo)?

2. Que papel cabe à **população residente**, que poderá involuntariamente ser sujeita a um *stress* excessivo e a um domínio cultural resultante da entrada de turistas e até de futuros residentes estrangeiros (e. g., aposentados), que escolheram aquele destino para viver o resto das suas vidas?

3. Em momentos de recessão, o Estado cobra menos impostos, recebe menos receitas da actividade dos jogos, e, por consequência, dispõe de menos recursos para apoiar as empresas, na promoção dos destinos turísticos ou em apoios directos ao investimento. Por outro lado, parece discutível que o **contribuinte** tenha que financiar companhias aéreas (usadas por turistas) e campanhas publicitárias no exterior, cujos grandes beneficiários são os grandes grupos económicos do sector do turismo e algumas PMEs. Paradoxalmente, em períodos de recessão – quando as empresas experimentam dificuldades e a ameaça de falência - a teoria keynesiana recomenda que o Estado devia reforçar os apoios ao sector (empregando mais e melhores meios). No contexto do actual neoliberalismo – que resultou

de um longo e complexo processo histórico de aprendizagem – a doutrina dominante parece apontar para as seguintes alternativas, que defendemos:

A-O sector privado deve contribuir, cada vez mais, com os recursos financeiros necessários à promoção dos destinos turísticos, de que retiram benefícios; por outro lado, as empresas dispõem de um contacto directo com o produto turístico, que comercializam, conferindo um sentido mais apurado e próximo da realidade, às políticas de promoção junto dos mercados emissores; no entanto, a experiência, os meios logísticos, técnicos, financeiros e humanos das Organizações Nacionais de Turismo, continuarão a dar sustentabilidade e eficácia às acções de promoção. Deste modo, afigura-se determinante a adopção de parcerias ao nível da promoção;

B-Sendo os recursos públicos limitados e escassos, os serviços públicos poderão credibilizar parcerias que envolvam vários investidores privados, detendo o sector público uma participação financeira não maioritária;

C-O sector privado poderá contribuir financeiramente e com uma periodicidade fixa, para criação de um “cofre”, que constitui um mecanismo financeiro de apoio para os momentos de difícil conjuntura, garantindo, de forma segura, a sua comparticipação para o financiamento das actividades de promoção dos destinos;

D-Na ausência ou com a interrupção dos apoios financeiros governamentais, a programas de apoio às Regiões de Turismo ou às empresas locais do sector, o Estado poderá ter uma função pedagógica e de divulgação junto da população residente, promovendo a associação entre empresas, a nível local, para resolver problemas que afectam estas empresas locais e a população residente. As empresas, através da cooperação empresarial, e em conjunto com a população residente, poderão desenvolver sinergias, que em última instância, tornarão o destino atractivo, em benefício de todos. Cabe ao Estado uma função fiscalizadora e de animador, podendo intervir selectivamente, se a situação o justificar;

E-Está demonstrado que, tendencialmente, o turismo é uma actividade que irá aumentar no futuro (ver PARTE I). Este facto irá obrigar as entidades públicas e privadas a financiar estudos neste domínio, conferindo estes estudos mais sustentabilidade e credibilidade às decisões, às estratégias e aos planos para o desenvolvimento dos destinos turísticos. Esta necessidade, de investigar, irá dar mais força à ética do turismo, quando for assumido por todos, que o acesso aos recursos turísticos – quer pelo lado da oferta (empresas, destinos turísticos) quer pelo lado da procura (cidadãos que buscam o prazer da experiência turística) – é um direito de todos os povos do Mundo, por se tratar de um património da Humanidade.

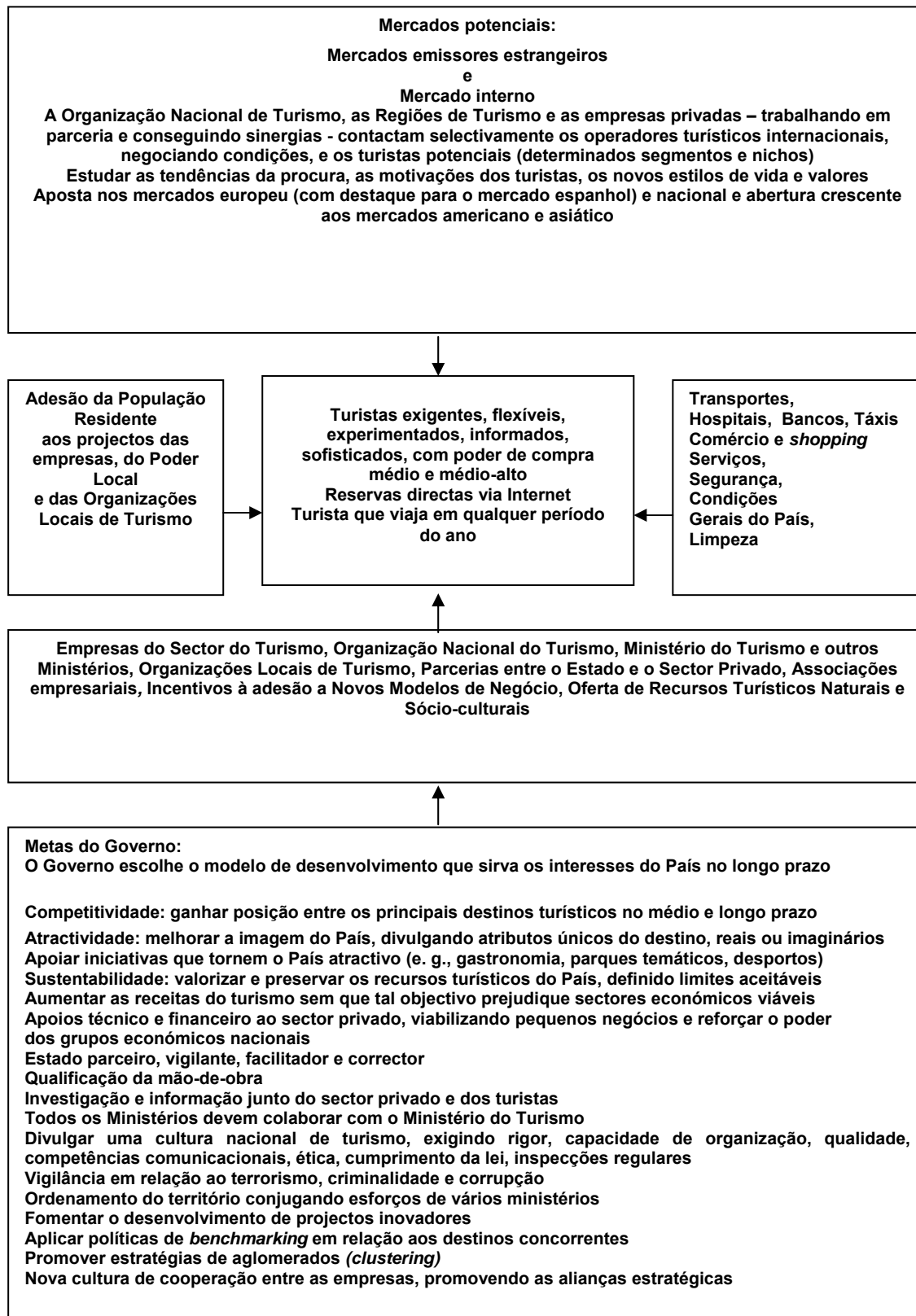


Figura 5. Modelo de competitividade para um destino turístico e a estratégia dos poderes públicos. Fonte: Elaboração própria

Assim, torna-se necessário que o Estado e as instâncias internacionais regulem certas actividades económicas, com externalidades negativas para o sector do turismo. Sendo o turismo uma actividade altamente globalizada, as grandes empresas internacionais terão de ser condicionadas por instâncias também internacionais, ou seja, com poder superior ao dos Estados nacionais.

O novo modelo é apresentado na Figura 5.

8.5. Estratégias dominantes do novo modelo

No modelo proposto pretende-se ***romper com as práticas autodestrutivas*** do turismo, nos destinos, e ampliar o leque de recursos disponíveis a oferecer, a médio e longo prazo, no mercado internacional. São consideradas práticas autodestrutivas do turismo aquelas que: ultrapassam o limite da capacidade de carga aceitável; estimulam o lucro e o interesse individual no curto prazo, com consequências prejudiciais no médio e longo prazo; desconhecem os limites para a concessão de licenças de construção; ignoram a existência de áreas protegidas; degradam a imagem do destino turístico; ponham em causa a segurança e o sossego dos turistas; menosprezam a limpeza e a higiene; suprimem as tradições locais, ao nível cultural, do comércio e dos estilos de vida, com a implantação, no destino, de marcas globais e da padronização universal de hábitos de vida.

8.6. As variáveis do modelo e a sua relação com as práticas recomendadas e as hipóteses a testar

No Quadro 20 é feita a ligação entre a PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA e a PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO

Quadro 20. Ligação entre as principais variáveis do modelo proposto, as melhores práticas e as 7 hipóteses a testar na PARTE II – TRABALHO EMPÍRICO

Principais variáveis do modelo (ver 2.º questionário)	Práticas recomendadas	Articulação das variáveis do modelo e das práticas recomendadas com as 7 hipóteses teóricas a testar
1.Regime da empresa	Parcerias estratégicas	Hipóteses 1 e 4
2.Internacionalização	Países de língua portuguesa, Espanha, Caraíbas e Europa	Hipótese 4
3.Marcas internacionais e alianças estratégicas	Abertura a grupos hoteleiros e operadores turísticos europeus	Hipótese 4
4.Imobiliária turística	Apenas de elevada qualidade	Hipóteses 1, 3 e 4
5.Marketing e Segmentação	Aposta nos mercados e segmentos exigentes, com prioridade para os mercados interno, espanhol e europeu, com abertura gradual a outros mercados de elevado gasto médio diário	Hipóteses 1, 4 e 5
6.Papel do Estado e Medidas	Parcerias de duração limitada, com o sector privado, promoção parcialmente financiada pelas empresas privadas e envolvimento de todos os ministérios no projecto de oferta turística segura e de qualidade. Flexibilidade, no planeamento, e rigor, nos resultados. Política fiscal atractiva face os destinos concorrentes	Hipóteses 3 e 5
7.Criação de vantagens competitivas	Prioridade máxima à elevada educação e treino dos recursos humanos. Incentivos à utilização das novas tecnologias e à criação de novos modelos de negócio. Promover a investigação em turismo. Preservação dos recursos turísticos	Hipóteses 1, 2 e 6
8.Condições Gerais do País e economia	Diversificação das actividades económicas, ganhar vantagens nos custos (aumento de eficiência e de produtividade), aposta na economia de serviços de alta qualidade, diferenciando e ganhando novo posicionamento na criação de valor	Hipóteses 1, 2, 5 e 6
9.Inovação, qualidade e fidelização	Prioridade máxima para o sector do turismo português, com a criação de novos produtos e serviços, com características e atributos únicos no Mundo. Aposta em novos mercados	Hipóteses 1, 2, 6 e 7
10.Ciclo de vida	Melhor aproveitamento e conservação dos recursos sócio-culturais e naturais	Hipótese 7
11.Estratégias de grande abertura à evolução do ambiente externo, nacional e internacional	Estratégias num horizonte de 15 anos, para desenvolver o sector do turismo português, em todo o território nacional	Hipóteses 1, 4, 5 e 6

12.Turismo Ambiental	Envolvimento da população residente e divulgação, pedagogia, incentivos e rigor	Hipótese 1, 5, 6 e 7
-----------------------------	---	----------------------

Fonte: Elaboração própria

Serão divulgadas e apoiadas as práticas que: promovam a excelência, a qualidade, a inovação e a fidelização do cliente; estimulem a aprendizagem para melhor servir o cliente e dignificar as carreiras na actividade do turismo; reforcem o poder negocial das empresas nacionais, no contexto da cooperação internacional e das alianças estratégicas; conciliem as práticas de parcerias com os novos modelos de negócio; tornem as Regiões de Turismo mais atractivas e competitivas face a destinos concorrentes; promovam a melhoria do nível de vida da população residente; diversifiquem a oferta turística, com produtos complementares; incluam na estratégia variáveis-chave que, quando conjugadas, contribuam para a criação de uma oferta turística integrada do destino; ***correlacionem positivamente a receita turística com o ganho social líquido, no médio e longo prazo;*** ajustem os planos das empresas às novas tendências apresentadas no Capítulo 7, nos domínios do turismo, dos transportes e comunicações, da economia e negócios, da demografia, da ecologia, do desenvolvimento sustentável, da segurança, da ética, dos estilos de vida, valores e religiões, da tecnologia, da gestão de recursos humanos e das mudanças climáticas.

Para nós, a indústria do turismo deve ser encarada numa perspectiva holística, embora sem determinismo ou teleologia. As tendências para o futuro da indústria do turismo já exibem sinais suficientes para serem levadas a sério (e. g., o terrorismo) e recomendam-nos flexibilidade e abertura de espírito, perante a falibilidade de qualquer modelo.

PARTE II - TRABALHO EMPÍRICO

Capítulo 9. Metodologia

9.1. Introdução

Os fundamentos metodológicos e epistemológicos e os paradigmas de investigação em que se apoia o nosso trabalho empírico são apresentados e discutidos no presente capítulo, evidenciando a necessidade de fazer uso de vários métodos e modelos de investigação, que não são antagónicos ou mutuamente exclusivos, mas complementares. Decorre do presente capítulo que cada método apresenta vantagens e inconvenientes, o que nos levou a privilegiar uns em detrimento de outros, no momento em que foram seleccionadas as metodologias de investigação. A revisão bibliográfica para as metodologias científicas e paradigmas de investigação poderá ser dividida em autores auxiliares, de carácter geral, e autores que investigam o turismo, em particular. Como autores auxiliares, de carácter geral, em termos metodológicos, realçamos os contributos de Doren, Koh e McCahill (Cf. Seaton *et al.* 1995), Lakatos e Marconi (1991), Ferreira *et al.* (1995, 1996, 2001), Popper (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970), Popper (1992 a; 1992 b), Caraça e Carrilho (1995), Santos (1997), Kolm (1990), Blaug (1994), Feyerabend (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970), Kuhn (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970), Masterman (Cf. Lakatos e Musgrave, Orgs., 1970), Silva (2002), Quivy e Campenhoudt (1992), Bryman e Cramer (1992), Aaker (2001), Maroco (2003), Pestana e Gageiro (1998), Bryman e Duncan (1992), Coakes e Steed (1999), Reis (1990), Pallant (2002), SPSS Inc (1999), Bushell *et al.* (2001), Vala *et al.* (1995), Bardin (1997), Bowen e Sparks (1998) e Godet (1993).

No que concerne a autores que estudam o turismo em particular, destacamos os contributos de Riley (2001), Ritchie e Goeldner (1994), Perret e Teyssansier (2001), Vogt e Fesenmaier (1998), Botteril (2001), Akis (1998), Smeral e Weber (2000), Gountas e Gountas (2000), Lundtorp e Wanhill (2001), Martin (1999), Jeffrey e Barden (2001), Fredline e Faulkner (2000), Spotts (1997), Phillips e Moutinho (1998, 2000), Rita (1995 b), Smith (Cf. Ruschmann, 1997), Jamal *et al.* (1999), Sancho *et al.* (1998), Veal (1992, 1997), Tribe (2001), Pearce (1993, 1997), Rebollo e Baidal (2001), Herath (2002), Kaynac *et al.* (1994), Cho *et al.* (2002), Getz (Cf. Costa, 1996), Pizam (Cf. Costa, 1997), Ryan (1995), Sheldon (2000), Cooper *et al.* (1998), Kirdar (1997), Hudson (1998) e Silva (2004). Liu (Cf. Seaton *et al.*, 1995) estuda as diversas variáveis ambientais e encara o turismo como um sistema. **Esta abordagem parece ser a mais adequada, em face da crescente interdependência das variáveis com impacto no sector do turismo** (ver Capítulos 1 e 6). Nesta obra, Doren *et*

al. referem a crescente intervenção de especialistas no turismo a partir de áreas de investigação exteriores a este ramo do conhecimento. Parece razoável admitir este crescente interesse pelo turismo, por parte de especialistas de outros ramos, porque o turismo passou a ter relevância económica crescente, recebendo contributos de estudiosos do ambiente, da economia, da psicologia, entre outros ramos do saber. Na presente investigação, a abordagem sistémica deve prevalecer sobre outras abordagens, eventualmente menos abrangentes. Costa (1996) alude ao **modelo de Getz, que integra a teoria e a prática**. Esta é, de facto, a nossa meta, por forma a que a nossa pesquisa empírica possa trazer algum “valor acrescentado” para a teoria do turismo. No entanto, foi feita também uma aposta na pesquisa bibliográfica, por considerarmos esta componente como condição necessária – mas não suficiente – em qualquer projecto de investigação, sobre turismo. No presente capítulo são explicitadas as hipóteses teóricas, as quais **impõem disciplina e rigor** na procura de respostas.

9.2. As hipóteses teóricas de investigação

A partir da construção do modelo teórico foram formuladas 7 hipóteses teóricas, que serão testadas por via da análise de dados em SPSS, no contacto directo com os gestores e empresários, na análise de dados estatísticos, no estudo dos indicadores das empresas e na consulta de relatórios de fontes oficiais. As *hipóteses de partida* para a investigação são:

- **Hipótese 1** – *As empresas privadas do sector do turismo português adoptam estratégias eficazes com base no modelo empresarial que tem sido adoptado.*
- **Hipótese 2** – *O modelo de intervenção do Estado junto das empresas do sector do turismo está positivamente correlacionado com os bons resultados e a elevada performance das empresas.*
- **Hipótese 3** – *A relação entre o sector privado e os poderes públicos, no sector de turismo, evidencia a existência de desfasamentos entre os objectivos das empresas e os objectivos do Estado.*
- **Hipótese 4** – *O desenvolvimento do sector de turismo, em Portugal, depende sobretudo da visão e da capacidade de iniciativa dos empresários abertos à globalização.*
- **Hipótese 5** – *O desenvolvimento do sector do turismo português depende sobretudo da visão e das políticas dos governantes.*
- **Hipótese 6** – *Portugal, enquanto destino turístico, dispõe de condições favoráveis ao aumento da sua competitividade e atractividade, face aos destinos concorrentes.*

- **Hipótese 7** – *A visão dos gestores e empresários quanto ao ciclo de vida do produto turístico ou dos destinos Continente, Madeira e Açores é de crescimento, não tendo ainda alcançado a maturidade.*

Os *ítems* do questionário são afirmações numa escala de Likert, com respostas que variam de “concordo pouco” (1) até “concordo muito” (5). Foram ainda colocadas questões dicotómicas, com respostas “sim” e “não” e questões abertas, em que são pedidas opiniões e informações complementares de natureza quantitativa e qualitativa.

9.3. Epistemologia, metodologias científicas e paradigmas de investigação

Antes de apresentarmos os resultados do trabalho empírico, propomos alguma discussão das questões metodológicas, já iniciada no Capítulo I.

A classificação dos métodos, em ciência, poderá obedecer a 4 critérios: *generalização* (nomotético, idiográfico, estudo de caso e comparativo), *“centração no objecto de estudo”* (experimental e clínico), *obtenção e tratamento de dados* (quantitativo e qualitativo) e *quadros de referência* (compreensivo, funcional, dialéctico e estrutural) (Pardal e Correia, 1995: 17). A finalidade da presente investigação levou-nos à utilização de vários métodos, partindo do pressuposto de que em turismo deve prevalecer uma visão multidisciplinar. A criação do conhecimento não deve obedecer apenas ao tratamento de dados e à generalização empírica por via da indução, mas deve desenvolver um trabalho de dedução (com conceitos, variáveis e hipóteses), porque existem outras dimensões conceptuais prévias, que são necessárias à criação de uma nova teoria ou à mudança de paradigma. A objectividade desejada fica condicionada por novos contributos e factos, que poderão modificar a nossa teoria.

9.3.1. O modelo de Quivy e Campenhoudt

A partir do contributo de Quivy e Campenhoudt (1992: 24-26), importa distinguir três actos de procedimento científico: **a ruptura** com as aparências imediatas, com as falsas evidências, com as posições parciais, com as noções prévias, com as ilusões e os preconceitos; **a construção** de um quadro teórico de referência; e **a verificação** de proposições pelos factos (*experimentação*).

Poderão ser consideradas, na presente investigação – como sugerem Quivy e Campenhoudt (1992: 24-26) as seguintes 7 etapas de procedimento:

1. A pergunta de partida (ver Capítulo 1, relativamente ao objectivo geral da Tese).

2. A exploração, que inclui:

- as operações de leitura, para assegurar a qualidade da problematização;
- as entrevistas exploratórias ou pré-inquérito, de forma aberta e flexível, a que designámos por “questionário piloto”, de 2 páginas, realizado em Lisboa (em português) e Madrid (em inglês), para encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho. Esta etapa permitiu a reformulação da pergunta de partida;
- alguns métodos de exploração complementares: análise documental (documentos das empresas/grupos económicos); contactos com peritos em turismo e recolha de documentação produzida pelos seus serviços oficiais (estudos, análises, relatórios e mapas estatísticos).

3. **A problemática**, feita a partir das leituras (convergentes e divergentes) e dos contactos humanos, para inventariar os principais aspectos do problema. A problemática permitiu construir um quadro conceptual (principais conceitos), teórico e metodológico relevante, para o problema em análise.

4. **A construção do modelo de análise**, enquanto “conjunto de conceitos logicamente articulados entre si por relações presumidas” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 139). A elaboração de 7 hipóteses teóricas de partida, estabelecem, por antecipação, relações entre um fenómeno e um conceito ou entre dois conceitos ou, ainda, entre dois tipos de fenómenos (Quivy e Campenhoudt, 1992: 137). Estas hipóteses serão posteriormente submetidas à verificação empírica.

5. **A observação** permite submeter o modelo de análise (hipóteses teóricas preestabelecidas e conceitos) ao teste dos factos e aos dados observáveis. Foram colocadas aos respondentes perguntas abertas, perguntas dicotómicas e perguntas que permitam ao respondente exprimir o seu grau de desacordo ou de concordância, numa escala de Likert de 1 a 5, respectivamente. Foram, a título complementar, construídos indicadores económico-financeiros, a partir de análise documental junto das empresas e de organismos oficiais.

Antes do novo questionário ser considerado definitivo, foi feito um pré-teste junto de um número considerável de respondentes, para corrigir alguns *items* e respeitar três requisitos: **fidedignidade** (os resultados obtidos são padronizados); **validade** (os dados recolhidos são indispensáveis à investigação); e **operatividade** (clareza nas ideias expostas) (Lakatos e Marconi, 1991: 203).

As respostas ao questionário (Anexo VI) foram dadas por administração directa (respostas preenchidas pelo inquirido) e por administração indirecta (respostas preenchidas pelo inquiridor a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido). Um grande número

de questionários foi preenchido face a face, na presença do inquirido, para evitar más interpretações das perguntas, para aumentar o número de respostas e ainda para garantir que o questionário foi respondido pelos empresários e gestores, que foram previamente seleccionados com rigor. Por outro lado, em muitas respostas, foram tomadas notas de informações adicionais, fornecidas pelos empresários e gestores inquiridos, nas quais estão espelhadas as leituras que os inquiridos fazem das suas próprias experiências.

6. Na análise das informações é feita a análise estatística dos dados (obtidos por diversos meios) e a análise e medição das relações entre variáveis, e existe ainda a preocupação de comparar os resultados esperados, pelas hipóteses, com os resultados realmente observados, independentemente de terem sido descobertas também, outras relações e outros factos não previstos.

7. As conclusões incluem:

- Uma exposição das linhas de procedimento seleccionado (pergunta de partida, modelo de análise, trabalho empírico, comparação dos resultados esperados com os resultados observados e interpretação das suas diferenças);
- Uma apresentação do contributo para a ciência, focalizado na problemática, nas perspectivas teóricas, no modelo de análise e no distanciamento dos preconceitos do conhecimento corrente. Este contributo pode sugerir soluções de tipo correctivo (para os gestores das empresas do sector do turismo e para os decisores políticos), a partir de novos conhecimentos teóricos e novos dados empíricos;
- Implicações de ordem prática, embora – como sugerem Quivy e Campenhoudt (1992: 241) –, em “regra geral, as relações entre investigação e acção não são assim tão imediatas”, porque, em ciências sociais existe a “mediação do juízo moral” (*id.*, *ibid.*: 241), que nos impede de tirar “indevidamente conclusões normativas supostamente universais” (*id.*, *ibid.*: 242); poderão, contudo, enriquecer o debate, com reflexos na visão dos principais intervenientes na indústria do turismo.

9.3.2. O modelo de Bunge

O método, em ciência, “é o conjunto de actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objectivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (Lakatos e Marconi, 1991: 83). Estes autores, citando Bunge, afirmam que “o método científico é a teoria da investigação”. Adaptando o método de abordagem hipotético-dedutivo, segundo Bunge, à presente investigação, os seus objectivos serão atingidos, de

forma científica, quando cumprem as seguintes etapas (Cf. Lakatos e Musgrave: 84-85 e 99-100):

1. Descoberta do problema. Existe uma lacuna na explicação das relações entre diversas variáveis do sector do turismo português.

2. Colocação do problema. Enquanto noutros países o sector do turismo tem vindo a ser estudado, com alguma profundidade, na vertente da gestão empresarial, em Portugal existe a necessidade de fazer investigações neste domínio, nomeadamente na relação das empresas com poderes públicos e com os mercados, por forma a tornar as empresas e o destino turístico Portugal mais competitivos. Na colocação do problema, poderemos considerar: *o reconhecimento dos factos relevantes; a descoberta do problema pela identificação de lacunas no saber existente; e a formulação do problema com probabilidade de ser resolvido, recorrendo aos conhecimentos disponíveis.*

3. Procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes. A partir da construção de uma estrutura de conhecimentos teóricos actualizados e da utilização de dados empíricos, poderemos propor soluções, em termos estratégicos, para as empresas e para os poderes públicos. A construção do modelo teórico envolve a: *selecção de factores pertinentes pela invenção de suposições e de variáveis relevantes; invenção de hipóteses e suposições com ligações entre variáveis (e. g., leis ajustáveis aos factos ou aos fenómenos em estudo); dedução de consequências particulares; procura de suportes racionais pela dedução de consequências verificadas; procura de suportes empíricos, a partir das verificações disponíveis, e construção de predições e de constatações, com base no modelo teórico e nos dados empíricos.*

4. Tentativa de solução do problema. Após a identificação e a interpretação dos principais problemas do sector do turismo português, propomos novos desafios para as empresas e para os poderes públicos.

5. Invenção de novas ideias ou produção de novos dados empíricos. Partindo de um modelo teórico, construído numa perspectiva sistémica, são testadas 7 hipóteses teóricas de partida, em face dos novos dados empíricos, obtidos por métodos distintos e complementares. Com o teste de hipóteses é possível fazer:

- Um esboço da prova das predições e constatações; a utilização das observações, medições, experiências e de outras operações instrumentais;
- A execução da prova, pela execução das operações planeadas e através de nova recolha de dados;
- A elaboração dos dados (classificação, análise, redução, etc.), relativos aos dados empíricos recolhidos;

- A inferência da conclusão, a partir do modelo teórico e interpretação dos dados elaborados.

A adição ou introdução das conclusões na teoria permite:

- O confronto entre os resultados da prova e as consequências deduzidas do modelo teórico, ou seja, a determinação do grau de confirmação do modelo teórico;
- O eventual reajustamento do modelo;
- Obter sugestões para trabalhos posteriores, pela procura de erros nos procedimentos, se o modelo não se confirmar; se este se confirmar, poderão ser feitos desenvolvimentos em vários domínios do saber.

6. Obtenção da solução. Perante os resultados da presente investigação, as empresas poderão tomar decisões, com maior segurança, acerca das suas estratégias, e os poderes públicos terão melhores condições para definir a sua política de turismo.

7. Investigação das consequências da solução obtida. Com uma nova teoria dos destinos turísticos - assente numa perspectiva sistémica e holística e em novos dados, que resultaram de uma análise de 415 casos -, poderão ser traçados novos rumos para o turismo português, a nível nacional e local.

8. Prova da solução. As soluções propostas para o sector do turismo português encontram suporte teórico na revisão da bibliografia actualizada e encontram igualmente suporte empírico nos dados obtidos junto das empresas e dos poderes públicos, que forneceram as informações pedidas, por etapas.

9. Correções. Um grande número de ideias feitas ou preconcebidas, das primeiras fases da presente investigação, foi abandonado. Poderemos citar alguns exemplos:

- O **fenómeno da internacionalização** das empresas portuguesas ainda se revelou insuficiente, para que possa ser objecto de investigação em termos de análise quantitativa;
- A visão optimista segundo a qual **Portugal ainda não atingiu a maturidade**, enquanto destino turístico, deve ser revista;
- A **obtenção de dados** junto das empresas não se revela fácil, com comprova, por exemplo, o Banco de Portugal (na obtenção da amostra da Central de Balanços);
- O conceito de **qualidade**, em turismo, que predomina em Portugal, não corresponde aos padrões internacionais de produtos e serviços de alta qualidade, em turismo;
- O fenómeno da **sazonalidade** surge aos olhos dos empresários e gestores como um obstáculo ao desenvolvimento do turismo, mas não são encontradas soluções inovadoras para superar esta obstáculo;
- O **mito** do empresário que não depende de apoios do Estado contrasta com a grande ligação das empresas a este tipo de apoios.

9.3.3. O confronto entre os métodos de abordagem indutivo e dedutivo

No método de abordagem hipotético-dedutivo, segundo Popper, parte-se do pressuposto de que uma conjectura, para ser científica, terá de ser falseável, e será tanto mais falseável quanto mais informação e maior conteúdo empírico tiver (Lakatos e Marconi, 1991: 98). Após a análise dos resultados e da avaliação das conjecturas, soluções ou hipóteses, ou há refutação (rejeição) da teoria ou corroboração (não rejeição) da mesma; se houver corroboração da teoria, estaremos perante uma nova teoria, da qual surgirá uma nova lacuna, contradição ou problema.

Lakatos e Marconi (1991: 86-92) definem a **indução** como um método científico através do qual, partindo de dados particulares, infere-se uma verdade geral ou universal, ou seja, o conteúdo das conclusões prováveis é mais amplo do que o conteúdo das premissas de partida. Pelo método indutivo, parte-se da observação dos factos ou fenómenos para a descoberta de relações constantes entre eles, o que nos conduz à generalização das relações encontradas. Neste método, a conclusão enuncia algo que não está contido na premissa. Embora a constância das leis da natureza e o determinismo possam ser questionados em ciências sociais, admite-se que a dimensão da amostra e a sua representatividade contribuem para dar força indutiva ao argumento, desde que a amostra não seja insuficiente nem tendenciosa.

Poder-se-á fazer uma comparação entre dois métodos distintos, mas, na nossa perspectiva, complementares. Assim, o método experimental e indutivo de Claude-Bernard obedece às seguintes fases (Figura 6):

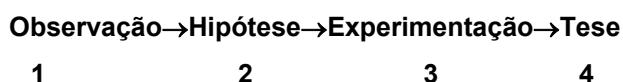


Figura 6. O método experimental e indutivo

Pelo contrário, Popper questiona o positivismo lógico do método indutivo, discordando da primeira fase, pois o cientista, ao recorrer às observações, fá-lo já com base em hipóteses de partida, às vezes, bem estruturadas. Há assim a acrescentar que as observações não são neutras, isentas ou inocentes; pelo contrário, as observações assentam em crenças, convicções, juízos de valor, cultura, preconceitos, educação, experiência, aprendizagem anterior, conhecimento prévio, expectativas, etc., levando o cientista a optar por um

determinado tipo de observações, em detrimento de outros tipos de informações. Popper propõe o método hipotético-dedutivo, com as seguintes etapas (Figura 7):

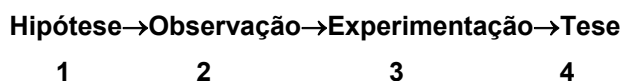


Figura 7. O método hipotético-dedutivo

Na presente investigação foram utilizados vários métodos, nomeadamente o método hipotético-dedutivo e o método indutivo.

- Pelo método hipotético-dedutivo, partiu-se de determinadas premissas ou hipóteses, que decorrem do modelo teórico previamente construído, para recolher dados das observações, cujos resultados são confrontados com os conhecimentos teóricos analisados na revisão da bibliografia e estruturados no modelo teórico e nas hipóteses;
- Pelo método indutivo, foram obtidas observações prévias, por via de um questionário-piloto (com perguntas abertas), **cujos resultados**, combinados com as referências bibliográficas e a análise documental, contribuíram para a elaboração do modelo teórico e das hipóteses a testar. Os resultados experimentais assentam na análise de dados obtidos a partir da distribuição e recolha de um **novo** questionário, de 14 páginas, com uma nova amostra, de 415 elementos, que foram seleccionados pelo método de quotas, que inclui “elementos pertencentes a cada um dos subgrupos homogéneos. Este tipo de amostragem garante assim a representatividade de todos os grupos eventualmente *suis-generis* (...) existentes na população teórica” (Maroco, 2003: 20), **embora não se deva “confundir cientificidade e representatividade”** (Quivy e Campenhoudt, 1992: 163).

9.3.4. O método dialéctico, os métodos de procedimento e a diversidade de métodos

Em turismo, como noutras ciências, poderemos aplicar as 4 leis da dialéctica (Lakatos e Marconi, 1991: 100-106). Este método é aplicável à presente investigação, enquanto postura crítica, que questiona a “objectividade ingénua”, e “sem preconceitos” do investigador. Por outro lado, importa referir que o turismo é um sistema, que deve ser analisado como um todo, com mudanças irreversíveis, em que o factor quantidade pode

degradar o nível de qualidade dos destinos turísticos, num contexto de grande contradição, que reflecte a luta de interesses entre os vários intervenientes do sistema.

Lakatos e Marconi (1991: 106-112) sugerem vários **métodos de procedimento** distintos e complementares, os quais poderão ser utilizados na presente investigação em turismo, nomeadamente o **método histórico** (modificações sofridas pelo sector do turismo ao longo de vários anos), o **método comparativo** (comparação de indicadores), **método monográfico** (estudo de um grupo específico de empresários e gestores), **método estatístico** (e. g., correlações), **método tipológico** (contraste de dois tipos de modelos para o turismo), **método funcionalista** (o turismo é encarado na sua totalidade como um sistema), **método estruturalista** (existência de um modelo teórico) e os **métodos e quadro de referência**, ou seja, trata-se de uma teoria de carácter multidisciplinar, que resultou da utilização de vários métodos de abordagem (indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialéctico) e de vários métodos de procedimento (acima referidos).

O desenvolvimento da investigação em turismo, segundo Hudson *et al.* (1998: 124-127), compreende:

1. Estudos quantitativos versus estudos qualitativos. Em ambos devem ser considerados: *o tipo de questões (sondagem em profundidade ou sondagem limitada); o tamanho da amostra; a quantidade de informação de cada respondente; a administração (competências requeridas ao entrevistador); o tipo de análise (subjectiva, interpretativa versus estatística, sumário); o hardware (meios utilizados); a fiabilidade (capacidade para fazer uma reprodução exacta); o treino do investigador (formação); os tipos de investigação (exploratória versus descritiva ou casual);*

2. Indução versus dedução;

3. Investigação descritiva versus investigação exploratória;

4. Investigação empírica versus investigação não empírica;

5. Abordagem positivista/racional versus abordagem interpretativa. Botterill (2001: 203), tendo consultado 5 teses de Doutoramento defendidas em Cardiff, no período entre 1993 e 2000, identificou, a partir de Delanty, 5 princípios para o positivismo: “Cientismo ou a unidade do método científico; naturalismo ou fenomenalismo; empirismo; valor da liberdade; conhecimento instrumental”.

6. Experimental versus não experimental;

7. Dados primários versus dados secundários;

8. Observação directa versus dados observados;

9. Análise crítica;

10. Comparação entre Ciência e Arte, na investigação em turismo: no método científico há formalidade, ênfase no rigor, modelos matemáticos enquanto nos métodos qualitativos é empregue o conhecimento, a compreensão, a intuição (Walle, Cf. Hudson, 1998: 127);

11. Método da triangulação: “(...) metodologia convergente, multimétodo/multitraços, validação convergente”. Os métodos (qualitativos e quantitativos) podem ser complementares e não rivais (Webb *et al.*, Cf. Hudson, 1998: 127). Trata-se de uma combinação de metodologias para estudar o mesmo fenómeno.

Rebollo e Baidal (2001: 23) observam que quando estudamos o turismo impõe-se uma metodologia transversal, com enfoque integrado e multidisciplinar e com fundamentos epistemológicos próprios. Tratando-se de um conjunto de actividades que incluem alojamento, transporte, animação, comercialização, entre outras, várias dimensões confluem para a configuração do produto turístico. Consideramos que **todos os métodos são valiosos** se ajudarem o investigador a dar novos passos na sua pesquisa.

Veal (1997: 3) apresenta 3 tipos de pesquisa, que comentamos:

1-“Investigação descritiva – Descobrir, descrever o que é”. Esta fase será sempre o ponto de partida para investigações mais aprofundadas.

2-“Investigação exploratória – Explicar *como* e *porquê* as coisas são como elas são (e usar isso para prever)”. A partir deste tipo de investigação é possível fazer previsões e desenhar tendências.

3-“Investigação avaliadora – Avaliação de políticas e programas”. Esta perspectiva aplica-se amplamente à avaliação das políticas de turismo em Portugal (ver Capítulo 6).

Veal (1997: 28), referindo-se às abordagens e dimensões alternativas, em investigações sobre lazer e turismo, apresenta igualmente, na forma de dicotomias, 9 “Abordagens, dimensões e questões”, a saber: **“Teórica/aplicada; Indução/dedução; Empírica/Não empírica; Positivista/interpretativa; Experimental/Não experimental; Análise de dados Primários/Secundários; Auto relato/observado; Qualitativo/Quantitativo; Validade e confiança”**. Na presente Tese, todas as abordagens acima expostas são utilizadas em maior ou menor grau. Veal (1997: 132) enumerou, de forma sumária, 4 tipos de estudos quantitativos: (1) *Entrevistas em profundidade*; (2) *Entrevistas de grupo*; (3) *Observação participante*; (4) *Etnografia*. Além do preenchimento do questionário (Anexo VI), um grande número de empresários e gestores deram entrevista, facultando comentários adicionais aos temas em discussão bem como informações complementares, que extravasam a dimensão do questionário. A participação em seminários académicos e em seminários organizados pela indústria do turismo permitiu um contacto mais próximo com o pulsar dos problemas do turismo em Portugal.

9.3.5. Os paradigmas científicos, as formas de conhecimento e a pluralidade de métodos de pesquisa

Tribe (2001) apresenta três métodos ou tipos de paradigmas científicos para investigação, no esboço do *curriculum*, em Turismo, a saber: **(1) o Paradigma Científico-Positivista; (2) o Paradigma Interpretativo; e (3) o Paradigma Crítico.**

1-O Paradigma Científico-Positivista – Trata-se de um método de investigação cada vez mais utilizado, permitindo superar a subjectividade do investigador. Como sublinha o autor, este método “(...) concentra-se nos dados positivos, ou seja, nos factos verificáveis e que podem sobreviver a tentativas de falsificação. Isto exclui essencialmente questões de natureza moral ou ética, que não podem ser determinadas com base nos factos. O mundo do ‘dever’ é, por consequência, excluído dos limites, a favor do mundo do ‘é’. Seguidamente, é usado um método científico rigoroso, baseado na formulação de hipóteses, que são testadas perante a evidência empírica. As medidas de natureza quantitativa e a experimentação são aqui técnicas-chave. Os investigadores aderem ao princípio do valor da neutralidade. Com efeito, o seu papel torna-se no de um especialista que tem acesso aos factos. Eles são, em teoria, substituíveis por qualquer outro investigador que poderá alcançar resultados idênticos usando os mesmos dados e os mesmos métodos” (Tribe, 2001: 3).

Na presente Tese, foi feito algum esforço no sentido de chegar a resultados “objectivos”, apesar de todas as **limitações que decorrem da utilização de métodos quantitativos**, como referem Cooper *et al.* (1998), Jamal *et al.* (1999), entre outros autores. Neste paradigma os inquéritos ocupam um lugar importante. Veal (1997: 146) relata **6 méritos dos questionários**, a seguir apresentados de forma resumida: (1) Sendo o turismo um fenómeno de massas, torna-se necessário quantificar as tendências por parte dos decisores (oficiais e privados); (2) A quantificação pode conduzir a resultados “objectivos”, segundo um método de grande transparência, extensível a vários testes; (3) Através da quantificação é possível transmitir resultados de forma simples e sucinta, a partir de dados e informações muito complexas; (4) Os “estudos longitudinais” e os “estudos repetidos anualmente” permitem fazer comparações ao longo do tempo (nomeadamente, identificando mudanças), usando a mesma metodologia; (5) O lazer e o turismo incluem actividades com características como “frequência, duração, tipo de participação, despesa, localização, nível de divertimento” (*id.*, *ibid.*: 146), o que permite fornecer um quadro completo dos padrões de

consumo; (6) Enquanto os métodos qualitativos permitem o estudo do indivíduo (numa base individual), no que concerne às suas atitudes, significados e percepções, “os métodos por questionário dispõem de meios para reunir e gravar informação simples com incidência nas atitudes, significados e percepções das populações como um todo” (*id.*, *ibid.*: 146). A estes méritos adicionamos a vantagem de poder, por via informática, tratar centenas ou milhares de “casos”.

2-O Paradigma Interpretativo – Tribe (2001: 5) afirma que a abordagem interpretativa trata o mundo social “como objecto, encorajando-o a falar por si próprio”. Este autor sustenta que as acções humanas e os constructos sociais não podem ser tratados, pelos investigadores, do mesmo modo que os objectos naturais. Nesta abordagem - na qual figuram pontos de vista amplos e sem limites pré-determinados -, poderão ser contempladas as perspectivas dos diversos intervenientes envolvidos no sistema turístico. Deste modo, esta abordagem permite a inclusão de um conjunto diversificado de técnicas como “(...) técnicas qualitativas com enfoque nos grupos e na observação participante, através do cálculo, de estudos de casos e da pesquisa-acção, da receptividade à aprendizagem dos métodos mais artísticos de hermanêutica, da crítica de literacia (...)” (*id.*, *ibid.*: 6). Na presente Tese, foram utilizadas várias técnicas e instrumentos que complementam os métodos mais restritos de análise quantitativa.

3-O Paradigma Crítico – Nesta perspectiva, ressalta a análise do papel das ideologias e dos interesses que lhes estão subjacentes. Tribe (2001: 7), citando Habermas, questiona o papel do positivismo científico, no que concerne à influência da ideologia na escolha das questões da investigação, bem como na escolha dos seus métodos e descobertas. Assim, Habermas desenvolve a crítica à ideologia como forma de identificação da ideologia, afirmando que “Esta crítica oferece a possibilidade de escape à ideologia. A crítica possibilita uma compreensão de si mesmo e revela outras possíveis visões do mundo” (Tribe, 2001: 7). O turismo poderá ser estudado numa perspectiva crítica, questionando o senso comum, no qual se abrigam interesses de curto prazo, de alguns intervenientes da indústria do turismo. Em Portugal, o êxito obtido no sector do turismo parece resultar mais de contingências que ocorreram nos nossos destinos turísticos concorrentes, do que de políticas assentes numa estratégia de longo prazo.

Sheldon (2000: 3), referindo-se a Schumpeter, propõe **4 formas de conhecimento numa disciplina**: “(1) Dados empíricos, observações e factos; (2) teorias e paradigmas; (3) ética; e (4) história. Na presente Tese foi dada prioridade às formas de conhecimento em (1) e (2).

Bardin (1977) sugere a **análise de conteúdo** enquanto instrumento de análise e de interpretação de resultados das pesquisas bibliográficas e ao nível empírico, ou seja, na análise documental (de documentos da política de turismo) e no contacto com as empresas do sector do turismo (e. g., análise das respostas aos questionários, nas entrevistas ou na análise de indicadores). Cabe ao investigador, em cada etapa, escolher as metodologias e as técnicas que melhor servem o seu plano de pesquisa.

9.3.6. As etapas do processo de investigação

Veal (1997: 40) desenhou um processo de investigação com 8 elementos: “(1) Seleccionar o tópico; (2) Revisão da literatura; (3) Inventar a estrutura conceptual; (4) Decidir sobre a(s) questão(ões) a investigar; (5) Listar as necessidades de informação; (6) Decidir sobre a estratégia de investigação; (7) Conduzir a investigação; (8) Relatar as descobertas”. **Na presente Tese foi respeitada a cronologia acima exposta, embora a fase 2 - Revisão da literatura – nunca tenha sido abandonada.** Costa *et al.* (2001: 34), à semelhança de West e Olsen – por aqueles citados – recomendam os seguintes métodos de **análise estratégica externa**: *revistas e jornais; estudos de mercado; informações de fornecedores; feiras e exposições; dados estatísticos; diálogo com profissionais do turismo; associações empresariais e profissionais do turismo; televisão; documentação fornecida pelas empresas; INE; legislação publicada em Diário da República e outra regulamentação.* Desde o início da presente investigação, utilizámos todos estes métodos, em Portugal e no estrangeiro, mas estes métodos tiveram uma maior utilidade na fase inicial da investigação, aquando da formulação do problema a investigar. De acordo com Costa (1997) e Aaker (2001), o **Processo de Análise Estratégica Externa (PAEE)** é composto por seis fases, a saber: (1) *Determinação das necessidades de informação;* (2) *Identificação das fontes;* (3) *Seleção dos participantes;* (4) *Análise da informação;* (5) *Tratamento da informação em termos informáticos;* e (6) *Disseminação da informação.* Trata-se de uma abordagem muito resumida e limitada, quando comparada com outras. Pizam (Cf. Costa, 1997: 89) propõe as seguintes 8 etapas principais do processo de planeamento da investigação:

“1. Formulação do problema de investigação

2. Revisão da investigação com ela relacionada

3. Clarificação dos conceitos, identificação das variáveis e estabelecimento de hipóteses

4. Seleção do desenho de investigação

5. Seleção de técnicas de compilação de dados

6. Seleção dos temas

7.Planeamento da codificação de dados

8.Planeamento da análise de dados”.

As etapas acima propostas por Pizam, embora ricas de sugestões, ainda são insuficientes, face às necessidades da presente Tese. O processo de investigação dos mercados, segundo Sancho *et al.* (1998: 296-297), compreende 5 etapas:

“1.Definição do problema e dos objectivos da investigação.

2.Criação de fontes de informação.

3.Obtenção da informação.

4.Análise da informação.

5.Apresentação dos dados”. O contributo deste autor, embora de forma sucinta, ajuda a clarificar as escolhas num projecto de investigação. As propostas acima referidos, parecem-nos muito limitadas e incompletas, quando comparadas com o processo de investigação proposto por Jamal *et al.* (1999: 188), que, citando a Organização Mundial de Turismo, apresentam, por etapas, o Processo de Investigação do seguinte modo:

“1.Reconhecer e definir o problema

2.Especificar as necessidades de dados

3.Avaliar os dados secundários

4.1.Escolher os dados secundários

4.2.Escolher a compilação dos dados primários

5.Planear a compilação de dados primários

6.Desenhar os instrumentos de compilação de dados (para dados primários)

7.1. – 7.2.Reunir os dados desejados (tanto para dados primários como secundários)

8.Processar e analisar os dados

9.Interpretar os resultados e desenhar conclusões

10.Formular recomendações

11.Preparar e apresentar as descobertas”.

9.3.7. A complementaridade dos métodos e a metodologia seleccionada

De acordo com Jamal *et al.* (1999: 201-204), foram incluídos nas abordagens quantitativas a análise de regressão multivariada, os modelos de “gravidade e geração de viagem” (propensões) e modelos de séries temporais (“*time-series*”). A par dos estudos quantitativos, podemos destacar as abordagens de tipo qualitativo, nomeadamente os “estudos de mercado”, o modelo de Delphi e o modelo de capacidade crítica assistida “*JAM - Judgment-Aided*”.

A técnica de Delphi “é essencialmente um método para obter consenso a partir de indivíduos qualificados, acerca da probabilidade de ocorrência de certas situações ou eventos. Uma série de questionários são administrados a um grupo de especialistas. Os participantes respondem ao questionário, independentemente uns dos outros, para prevenir pressões dos pares ou o domínio de um grupo. São necessárias duas ou mais voltas de questionários para alcançar consenso ou divergência. A opinião do especialista pode produzir resultados valiosos que podem acrescentar um suplemento aos modelos económicos de natureza quantitativa, para o planeamento do turismo a longo prazo” (Jamal *et al.*, 1999: 204-205).

Jamal *et al.* (1999) definem o *JAM* como um método muito semelhante à técnica de Delphi, mas os especialistas intervêm em contexto de seminário. Trata-se de uma metodologia que permite visualizar situações futuras.

A técnica de Delphi, segundo Kaynak *et al.* (1994: 3), apresenta as seguintes vantagens:

- Permite identificar de uma maneira útil as questões críticas para a mudança em áreas onde a metodologia convencional é inadequada;
- As previsões em turismo podem ser feitas com relativa rapidez e economia, em termos de custos;
- Diferentes pontos de vista, desde os decisores de política pública aos operadores da indústria privada, são usados e levados em consideração no processo;
- Se os dados básicos são espaçados ou não existem, talvez não exista alternativa à técnica de Delphi.

No entanto, esta técnica oferece certas limitações ou desvantagens, que são:

- As chamadas opiniões dos especialistas são geralmente menos satisfatórias do que os factos reais;
- A responsabilidade é dispersa e as estimativas, boas ou más, têm o mesmo peso;
- Este método é normalmente mais seguro para previsões de agregados, das tendências no turismo, do que para identificar, com grande margem de segurança, quebras num território ou num grupo de consumidores ou em determinado tipo de produtos (Kaynak e Macaulay, Cf. Kaynak *et al.* 1994: 4).

A partir de vários autores, Kaynak *et al.* (1994: 4) sugerem que podem ainda ser adicionados outros inconvenientes da técnica de Delphi:

- Certas questões não são perguntadas, por serem consideradas menos importantes na fase inicial do estudo;
- A taxa de “*drop-out*” - ou seja, a tendência para colocar de lado certas questões iniciais - pode atingir 50% por ronda (“*round*”).

Moreira (1997), referindo-se às técnicas de previsão, em turismo, referiu os métodos quantitativos (causais e não causais) e qualitativos (explicativos e normativos). Os estudos de Delphi estão incluídos nos métodos qualitativos e explicativos. As limitações dos estudos previsionais são, no entanto, observadas por Godet (1993: 37), que adverte, numa crítica às previsões: “Apenas retendo as variáveis quantitativas, os modelos revelam-se incapazes de prever as mudanças provocadas pela evolução das variáveis qualitativas, pela irrupção do estrutural no conjuntural”. Na investigação do turismo, o método de Delphi – enquanto método qualitativo - é frequentemente usado. Citando Dalkey e Helmer, Godet define o método de Delphi como “a utilização sistémica de um juízo intuitivo de um grupo de peritos” (Godet, 1993: 181).

Godet (Cf. Correia, 1994: 18) destaca ainda 5 causas gerais de erros de análises, a saber: “o efeito anúncio; a insuficiência da informação; a inexactidão de dados e a instabilidade dos modelos; o erro de interpretação; (e) os obstáculos epistemológicos”. Deste modo, os resultados da nossa investigação são uma consequência de tentativas para resolver problemas, em ciência. De acordo com Smith (Cf. Ruschmann, 1997: 172-173), existem 4 categorias de modelos de previsão, a saber: (1) *Modelos de extrapolação*; (2) *Modelos estruturais*; (3) *Modelos de simulação*; e (4) *Modelos qualitativos (e. g., técnica de Delphi)*, mas Ruschmann adverte que **a adopção de qualquer modelo deve levar em conta não só a conjuntura a nível local, mas também a nível regional, nacional e até internacional**, como tem sido observado desde os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001. Os modelos referidos por Ruschmann sugerem métodos que não foram utilizados na presente investigação, por entendermos que tais modelos não se ajustam plenamente aos objectivos da nossa Tese.

Silva (2002) remete o leitor para algumas **propostas em termos metodológicos**, tais como: o contacto com os inquiridos/entrevistados, em Portugal e no estrangeiro; os métodos quantitativos, qualitativos (e. g., *brainstormings*, inquéritos, Delphi exploratório, análise de dados, cenários exploratórios e normativos) e probabilísticos (Delphi probabilístico); a escolha de variáveis (internas e externas) e a análise estrutural; o método MACTOR, de Michel Godet, e a influência dos actores. Estes contributos suscitaram algum interesse, embora os objectivos da presente investigação sejam distintos dos da Tese de Silva. Correia (1994), referindo-se à estimação da procura turística, sugere, entre outros métodos, *os métodos estruturais (e. g., a análise do ciclo de vida)* e *os métodos qualitativos (e. g., Delphi)*. Estes métodos não foram aplicados na presente investigação, mas foi utilizado o conceito de **ciclo de vida (ver Capítulo 11)**.

Akis (1998) estudou a procura turística da Turquia com recurso a um modelo econométrico, cujos resultados apontam para “uma relação positiva entre as chegadas de turistas e o rendimento nacional dos países geradores (de turismo), e uma relação negativa entre as chegadas de turistas e os preços relativos”. Este tipo de estudos interessa à nossa investigação para conhecer a relação entre variáveis, nomeadamente **a relação entre a chegada de turistas a Portugal e o rendimento nacional dos países emissores de turistas, com médio e elevado rendimento**; contudo, não utilizámos modelos econométricos, mas correlações entre variáveis ou entre factores (ver Capítulo 11).

A dicotomia indução *versus* dedução é amplamente discutida por Popper (Cf. Lakatos e Markoni, 1991), embora entendamos que estes dois métodos se completam entre si, porque ambos se revelam úteis ao investigador. Contudo, parece adequado partir de hipóteses teóricas, antes de passar às observações, nos trabalhos empíricos, porque não há cientistas “neutros” e “sem preconceitos”. Por outro lado, apesar dos resultados obtidos partirem de uma amostra com um número de “casos” significativo, é questionável generalizar ao universo as nossas conclusões, extrapolando-as a partir de uma amostra. Na nossa investigação foram consideradas várias metodologias de investigação: investigação descritiva e investigação exploratória; método indutivo e método dedutivo; investigação empírica e investigação não empírica; abordagem positivista/racional e abordagem interpretativa; abordagem experimental e não experimental; dados primários e dados secundários; métodos quantitativos e métodos qualitativos; reprodução fiel e dados observados; análise crítica; comparação entre ciência e arte; método da triangulação; investigação avaliadora; análise estratégica externa, investigação teórica e aplicada, testes de validade e de consistência, sondagem em profundidade e sondagem limitada, entre outras. **A conjugação de métodos** permitiu a construção da Figura 8, que representa, graficamente, a metodologia adoptada na presente Tese.

Na presente Tese, foram identificadas as 10 etapas seguintes:

- 1 - Reconhecimento e definição do problema
- 2.1. - Pesquisa bibliográfica a partir de publicações consultadas em Portugal (bibliotecas) e em Espanha (Organização Mundial de Turismo);
- 2.2. - Consulta de fontes secundárias (estudos realizados sobre turismo);
- 3 - Inquérito piloto, de duas páginas (em português e inglês), distribuído e recolhido em Lisboa e em Madrid (em 2001) (40 exemplares, ver Anexos III e IV). Este inquérito tinha fins exploratórios e permitiu que fossem desencadeados diálogos entre o autor da Tese e os empresários e gestores;

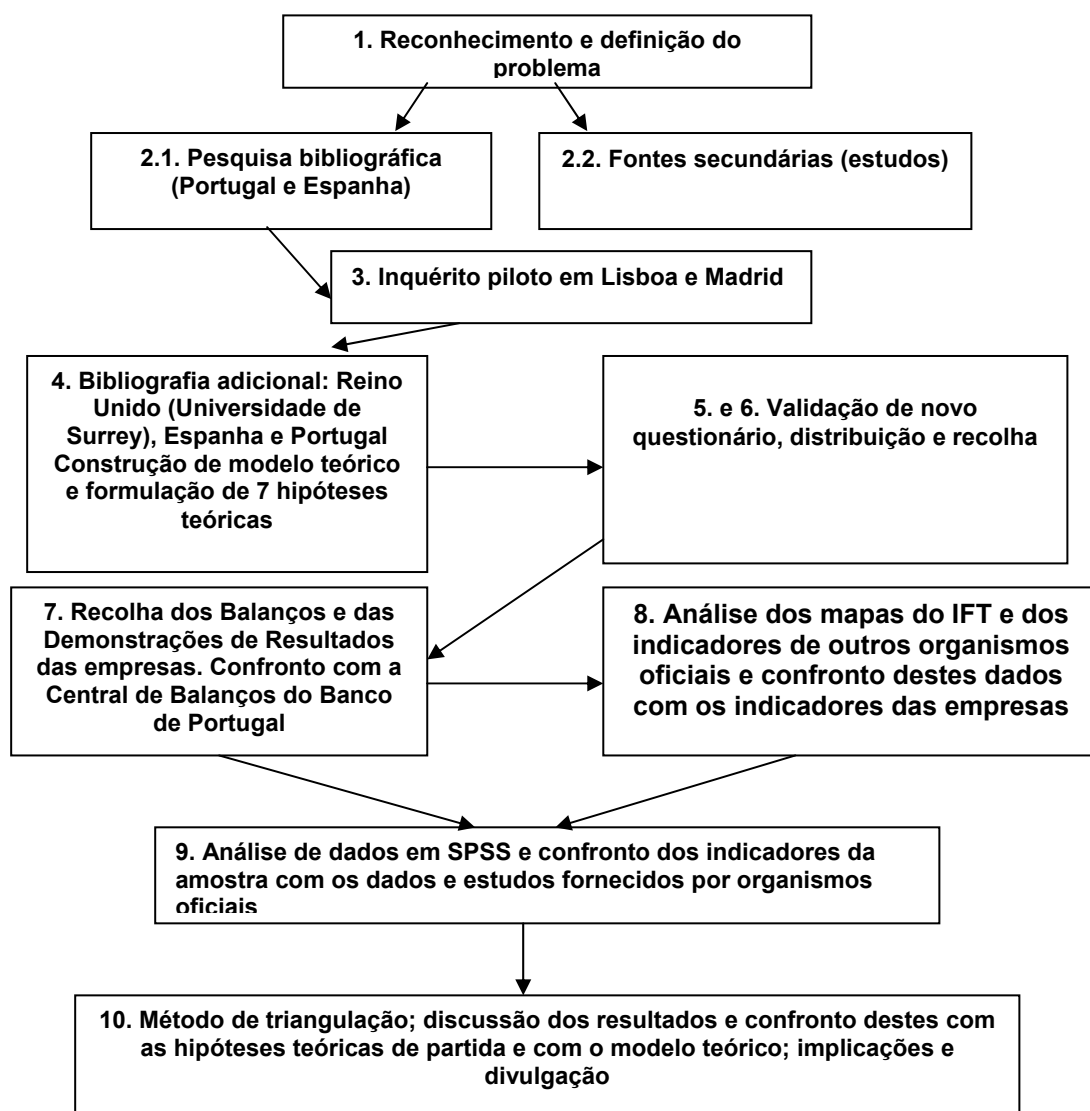


Figura 8. Representação gráfica da metodologia adoptada

- 4 - Consulta de bibliografia adicional no PROQUEST/Internet, no Reino Unido (Universidade de Surrey), em Espanha e em Portugal;
- 5 - Validação do novo questionário, de 14 páginas (em 2002, ver Anexo VI);
- 6 - A recolha do novo questionário (415 exemplares, com respostas válidas, ver lista de empresários e gestores no Anexo VII);
- 7 - A recolha do Balanço e da Demonstração de Resultados das empresas (em 2003, ver Anexo VIII) e comparação dos seus valores com as médias da Central de Balanços do Banco de Portugal;
- 8 - Análise dos mapas dos apoios concedidos às empresas, pelo Fundo de Turismo (IFT/ITP); confronto dos dados empíricos com os indicadores do Banco de Portugal, da

Direcção Geral de Turismo, do Instituto Nacional de Estatística, da Organização Mundial de Turismo e de outros organismos oficiais.

9 - Análise dos dados em SPSS (ver Anexo IX);

10 - Método de Triangulação (recurso a métodos complementares entre si); discussão dos resultados; confronto com as hipóteses teóricas de partida e com o modelo teórico; implicações da investigação e divulgação.

9.3.8. Distribuição e recolha do questionário

No trabalho empírico foram previamente definidos os objectivos da investigação, foi feita a identificação, selecção e análise da informação existente, procedeu-se à distribuição e recolha do inquérito piloto, o novo inquérito foi validado (em 2002) e recolhido por etapas, optou-se por uma escolha variada e flexível quanto aos métodos de amostragem, a quantificação da amostra situou-se em 415 elementos e **foram feitas várias tentativas** no sentido de escolher métodos eficazes para a colecta de dados. Ao longo de todo o processo de trabalho, esteve sempre presente o problema da representatividade da amostra, no contexto nacional (Continente e Regiões Autónomas). Nos contactos havidos com os representantes das empresas - apesar do número de elementos da amostra ser elevado e o modelo de questionário exigir um número elevado de respostas – foi sempre valorizado o critério da qualidade dos inquiridos. Assim, o contacto foi sempre dirigido à administração da empresa e foram escolhidas empresas com grande protagonismo e elevada quota de mercado.

Pimenta (1994: 4-11) sugere **9 etapas** de um plano de amostragem, a saber:

1 - Definição dos objectivos do estudo. Com base em informação de natureza quantitativa e qualitativa, pretende-se interpretar o pensamento, em termos estratégicos, dos gestores e empresário das empresas do sector do turismo.

2 - Definição da população. Pretende-se estudar todas as empresas que operam no sistema turístico nacional (Continente, Açores e Madeira) e todas as empresas portuguesas do sector de turismo a operar no estrangeiro.

3 - Identificação, selecção e análise da informação existente. Foi necessário construir um inquérito piloto, de duas páginas (em inglês e em português, ver Anexos II e III) – que foi distribuído e recolhido (40 exemplares), em Janeiro e Fevereiro de 2001, em Madrid e em

Lisboa –, com carácter exploratório e que depois foi ampliado, reestruturado e melhorado, de acordo com as novas informações recolhidas sobre a população a estudar.

Posteriormente, em Janeiro de 2002, foi validado o novo e actual modelo de questionário (com 14 páginas) junto de 64 empresas (Anexo VI). Após os contactos, feitos presencialmente, junto destas empresas (contactos por vezes repetidos), foi possível testar se as questões colocadas no questionário eram ou não adequadas, em face do *feed-back* obtido junto destas empresas, que entretanto preencheram, sem grandes dúvidas, o referido questionário.

4 - Escolha do método de amostragem. A maior parte dos inquiridos foram abordados por um método não aleatório, por quotas, mas um método intencional e dirigido, com uma lista de nomes de empresários e gestores previamente identificados (por regiões e com empresas consideradas indispensáveis). Um método de amostragem não-probabilística ou não aleatória poderá ser preferível ao método de amostragem probabilística ou aleatória por razões que se prendem com aspectos práticos (a necessidade de contactar preferencialmente os líderes e gestores das maiores empresas do sector do turismo, as limitações de tempo e de custos em face de um universo de muitos milhares de “empresas turísticas” em sentido amplo). Maroco (2003: 21-22) apresenta vários tipos de amostragem não-probabilística ou não aleatória, adaptáveis à presente investigação, a saber:

Amostragem conveniente – Os elementos da amostra foram seleccionados pela sua conveniência (são os empresários e gestores mais prestigiados do País);

Amostragem objectiva – Antes de serem contactados, os elementos da amostra foram previamente seleccionados porque possuíam determinadas características, que serviam o objectivo que o entrevistador tinha em mente;

Amostragem modal – Apenas foram contactados elementos da amostra com disposição de exercer funções de gestão nas empresas do sector do turismo;

Amostragem de especialistas – Existe a possibilidade de a amostra incluir um grande número de especialistas no sector do turismo, por terem sido contactados nas suas empresas ou nas conferências;

Amostragem por quotas – Foram respeitadas as proporções, na distribuição dos elementos da amostra por regiões (em percentagem) e por actividades (aproximadamente), de modo a que os respondentes traduzam a importância relativa de cada região ou actividade;

Amostragem heterogénea ou de diversidade – Na presente investigação foram abordados gestores e empresários de 7 actividades distintas (agentes de viagem,

operadores turísticos, hotéis e aparthotéis, *rent-a-car*, transportadoras aéreas, casinos e cruzeiros). Pretende-se fazer um estudo da diversidade de opiniões, independentemente das proporções de cada grupo no conjunto da amostra. Interessa-nos fazer um estudo das opiniões, dos atributos ou das características dos principais intervenientes do sistema turístico nacional;

Amostragem de propagação geométrica (*snowball*) – Tratando-se de pessoas de difícil acesso, os elementos da amostra, após várias tentativas, vão sugerindo ao entrevistador novos nomes considerados relevantes para estudar o sector em análise.

Pardal e Correia (1995) sugerem que na escolha do método de amostragem se utilizem diversos tipos de amostras, ou seja, **amostras mistas**. Assim, na presente investigação poderão ser usados os vários tipos de amostras *não probabilísticas* ou *não aleatórias* – também designados de *amostras empíricas* –, acima referidos, em face do objecto e das características deste estudo. Poder-se-iam também utilizar amostras mistas, combinando amostras aleatórias com amostras não aleatórias, nomeadamente pelo recurso a amostras aleatórias estratificadas, proporcionais ou por quotas (para garantir a representatividade de todos os grupos eventualmente *sui generis* existentes na população teórica) e a amostras aleatórias por conglomerados, grupos ou áreas (sobretudo na divisão por áreas geográficas). Contudo, quando decidimos excluir o método de amostragem aleatório, fizemo-lo com a convicção de que não se tratou de obter uma amostra, recorrendo ao acaso, em que cada um dos elementos do universo ou da população tivessem probabilidade igual de integrar a amostra (Maroco, 2003; Pardal e Correia, 1995). O nosso objectivo prioritário estava direccionado para a escolha de determinados grupos-alvo, cujos nomes constam no Anexo VII. Estes nomes, na nossa perspectiva, são representativos do universo em análise, ou seja, das principais empresas portuguesas do sector do turismo, por regiões e actividades, embora reconheçamos a inevitabilidade da existência de erros.

5 - Quantificação da amostra. Podemos considerar $t=N/M$, em que t é a taxa de amostragem; N é a amostra; e M é a população ou o universo. Sendo a população muito heterogénea, houve um esforço no sentido de aumentar o número de casos. Quando se trata de uma amostra por quotas, não aleatória, “é basicamente uma amostra estratificada com uma selecção não aleatória da amostra dentro do estrato. Consequentemente, a fórmula do erro padrão não pode ser aplicada facilmente com confiança nos resultados das amostras por quotas” (Cannon, Cf. Ritchie e Goeldner, 1994: 142).

A dimensão da amostra, pelo método de amostragem não aleatório, “depende sobretudo, do juízo do investigador” e da “homogeneidade-heterogeneidade do universo” a estudar, “de

acordo com as variáveis em estudo” (Pardal e Correia, 1995: 44). Por outro lado, o número de variáveis a tratar informaticamente não deve ser superior ao número de casos (respondentes). Assim, as respostas a alguns *items* do questionário foram analisados através de percentagens, não tendo sido codificados, aquando da introdução de dados.

6 - Escolha do método da colecta de dados. As respostas foram obtidas por escrito (carta enviada pelo correio e por E-mail) e oralmente, conjugando o preenchimento do questionário, com entrevista em profundidade, nos casos em que o inquirido dispunha de mais tempo. Os contactos foram feitos pessoalmente (nas instalações das empresas e em feiras) e pelo telefone, sendo o questionário preenchido ao longo do diálogo entre o entrevistador e o respondente. Cooper *et al.* (1998: 125) colocam o investigador perante a **necessidade de ponderar sobre as escolhas** a fazer no que concerne aos procedimentos da colheita de dados: *entrevista pessoal, entrevista por telefone e pesquisas postais*. Os resultados da nossa experiência sugerem que todos os meios devem ser utilizados para se obter informações junto dos inquiridos ou entrevistados. Em Portugal, é necessário sensibilizar os responsáveis das empresas para a necessidade de estudar o turismo. Veal (1997: 155) inventariou uma lista de 7 factores que afectam as respostas, para os estudos, recebidas pelo correio: (1) *O interesse do respondente no tópico que lhe é dirigido*; (2) *Extensão do questionário*; (3) *Desenho/apresentação/complexidade do questionário*; (4) *O estilo, o conteúdo e o estatuto do autor da carta que pede o preenchimento do questionário*; (5) *Pagamento prévio da resposta (selo) por correio*; (6) *Recompensas por ter respondido*; (7) *Pressão do prazo de resposta*. Do questionário da presente Tese, foram considerados factores desfavoráveis: *a extensão do questionário* (embora tenham sido transformados vários grupos de questões, em questões dicotómicas com uma só pergunta, aquando da introdução de dados); *a complexidade do questionário*; e *a pressão do prazo de resposta*. No entanto, foram considerados factores favoráveis *o interesse pelo tópico e o conteúdo do questionário*.

Após o preenchimento e recolha do presente questionário, foram pedidas - às mesmas empresas que tinham respondido ao questionário - fotocópias do Balanço e da Demonstração de Resultados dos anos de 2001 e 2002. Assim, foi enviado o pedido, em “correio azul”, a estas 415 empresas (ver Anexo VIII), tendo sido oferecido a cada uma das empresas um envelope no qual foi colada uma vinheta com a morada da residência do autor da Tese e um selo de 46 cêntimos. Houve, portanto, um pagamento prévio da resposta, como sugere Veal (1997).

7 - Recolha, codificação, verificação, análise e interpretação da informação. Alguns questionários foram excluídos do tratamento informático por se encontrarem incompletos. No entanto, as informações contidas nestes questionários tiveram alguma utilidade para a investigação no seu conjunto.

Como se verá, aquando do tratamento de algumas variáveis, foram suprimidas algumas respostas obtidas, com o propósito de reduzir o número de variáveis a estudar, dado o elevado número de perguntas do questionário (Anexo VI). Assim, os grupos de respostas do questionário com os números 3, 11, 18, 21 e 29 foram suprimidos, restando uma única pergunta dicotómica (codificada com Sim-1; Não-0), no título de cada um destes grupos (com a excepção do grupo 3, em que a pergunta dicotómica utilizada foi 3.5, o que permitiu eliminar o título do grupo 21). No entanto, as respostas dadas e não introduzidas no computador (não codificadas) também foram úteis, enquanto análise complementar; também a análise das respostas às perguntas abertas, permitiu identificar algumas tendências dos respondentes.

8 - Prevenir os erros de recolha de dados. Houve um esforço no sentido de cobrir toda a população, procurando abordar os elementos representativos da amostra e em vários momentos (em 2001, 2002, 2003).

9 - Apresentação dos resultados. A apresentação dos resultados é feita após a recolha, codificação e verificação da informação. Os dados são tratados com recurso à estatística descritiva e à análise científica dos dados.

Conclusões do Capítulo 9

No Capítulo 9 foram objecto de avaliação e análise os métodos de investigação susceptíveis de vir a ser utilizados em turismo, na perspectiva da análise estratégica das empresas, tendo sido dado especial destaque ao contributo dos autores que estudam as metodologias científicas, em ciências sociais, e em especial, no turismo. Tratando-se de um amplo leque de opções possível, importa reconhecer as vantagens e os inconvenientes das várias escolhas. As tentativas feitas, antes de decidirmos pelo questionário definitivo e pela análise documental, permitiram-nos reflectir sobre os métodos mais eficazes, em termos da sua aplicabilidade.

Foram previamente estudadas as questões a perguntar. Por outro lado, a determinação do tamanho da amostra esteve dependente da constituição prévia de duas listas: uma lista com

a designação das empresas que constituem os grupos-alvo e outra lista com a identificação de personalidades de reconhecido mérito no sector do turismo português.

Na presente investigação foram adoptados vários tipos de metodologias de investigação, nomeadamente: investigação teórica; combinação da teoria e da prática; o Processo de Análise Estratégica Externa (legislação, estudos de mercado, informação divulgada pelas empresas e pelos organismos oficiais de turismo, relatórios de associações empresariais, revistas, diálogos com os profissionais de turismo em empresas e eventos); investigação avaliadora; abordagem de natureza quantitativa e qualitativa; métodos exploratórios; análise descritiva; análise casual; método indutivo; método dedutivo; análise empírica; análise de estudos de caso; método positivista ou racional; análise interpretativa (ou paradigma interpretativo); método experimental; análise de dados primários; análise de dados secundários (com base em estudos já realizados por entidades oficiais); o recurso à observação directa (dentro das instalações das empresas); utilização de dados recolhidos por outros investigadores; a abordagem crítica na perspectiva de Tribe (2001) e Popper (1992 a, 1992 b); análise de factos com impacto no turismo; o método histórico; o método comparativo; o método monográfico; o método estatístico (estatística descritiva e análise de dados em SPSS); método tipológico; método funcionalista; método estruturalista; métodos e quadros de referência; método dialéctico; a intuição e o conhecimento informal; o formalismo matemático (com equações) e o rigor dos cálculos; e o método da triangulação. O estudo do turismo aconselha uma metodologia transversal, com enfoque integrado e multidisciplinar e com fundamentos epistemológicos próprios, para estudar os vários subsistemas do sistema turístico, a partir do contributo das várias ciências sociais.

As abordagens de natureza qualitativa, que excluam o inquérito, poderiam ser utilizadas com êxito, a avaliar pelos resultados dos longos diálogos (entrevistas em profundidade), aquando do preenchimento do questionário. Estes diálogos permitiram ao entrevistador entender outros aspectos que o questionário não pergunta. Uma abordagem meramente interpretativa e especulativa, a partir da revisão bibliográfica, da análise documental (análise de documentos fornecidos por entidades oficiais) e do contacto directo com os empresários e com os responsáveis políticos do sector do turismo, poderia igualmente ajudar a interpretar a realidade, à semelhança do que foi feito no Capítulo 6, para avaliar a política de turismo em Portugal. A experiência anterior e as possibilidades oferecidas pelo inquérito por questionário, levaram-nos a optar por esta metodologia, combinando-a com outros métodos de recolha e de análise da informação.

Qualquer método, utilizado isoladamente, permite apenas entender uma determinada perspectiva, a qual não pode nem deve excluir outras, igualmente válidas. As opções,

quanto às metodologias seleccionadas, reflectem a convicção de que tais escolhas são as que respondem melhor ao estudo dos responsáveis das empresas do sector do turismo, em Portugal. Não basta seguir as regras dos manuais, porque a realidade portuguesa é muito complexa, num contexto onde muitos elementos da amostra evitam responder aos questionários e fornecer documentos contabilísticos. Esta atitude obriga o entrevistador ao emprego de recursos adicionais, em tempo e gastos.

Questionamos as abordagens que ignorem a necessidade, a partir de um modelo teórico, de definir conceitos, de identificar variáveis, de formular hipóteses sujeitas a verificação empírica. Se pretendemos resolver novos problemas, poderemos dar um contributo para uma nova teoria ou paradigma.

Capítulo 10. Análise das informações obtidas

10.1. Introdução

As informações foram obtidas através das respostas dadas no questionário, dos Relatórios e Contas das empresas (em alguns casos, foram fornecidas fotocópias dos Balanços e das Demonstrações de Resultados), dos relatórios dos organismos oficiais de turismo (e. g., IFT, INE, DGT, Eurostat, WTTC, OMT, Parlamento Europeu, Comissão Europeia, ITP, ICEP), da Central de Balanços do Banco de Portugal e de outras informações complementares (e.g. mapas das 500 e 1000 maiores empresas e PME's). Neste capítulo, salientamos **4 objectivos principais**: *distribuição dos elementos da amostra por regiões, caracterização da amostra, análise dos indicadores das empresas e discussão da “inovação em turismo”*. Com estes resultados, já foi possível verificar (ou não) algumas hipóteses teóricas.

Tendo como referência os dados do INE, os elementos da amostra foram distribuídos segundo o peso relativo que representa cada região em termos da oferta turística nacional. São analisadas as variáveis sexo, habilitações, 7 actividades distintas, regime de empresa, volume de vendas, número de trabalhadores, nacionalidade dos accionistas, peso das cadeias hoteleiras, as 8 regiões, peso dos investimentos no estrangeiro, alianças estratégicas e a relação com os grupos internacionais, fusões, imobiliária, liderança, apoios financeiros do Estado às empresas, qualidade, internacionalização, número de camas, preços dos quartos e taxas de ocupação-quarto. Os indicadores das empresas da nossa amostra (de 415 elementos), são comparados, na medida do possível, com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal. É feita a interpretação do sentido das respostas dadas, pelos respondentes, à pergunta aberta sobre a expressão “inovação em turismo”.

Em termos de análise de dados, o presente capítulo surge como um complemento prévio, necessário, antes de procedermos à análise factorial.

10.2. O Universo e a amostra

Na definição da população foram considerados:

- O número de estabelecimentos hoteleiros em Portugal e a capacidade de alojamento (n.º de camas), por NUTS (regiões);
- As agências de viagens e os operadores turísticos;
- Outras empresas.

De um universo de partida de 70.000 empresas, a operar em Portugal, dos “ramos turísticos” – que incluem os meios de alojamento, a restauração e as agências de viagens – **fica excluída a maior parte destas empresas**, pelos seguintes motivos:

- Em Portugal tem-se vindo a evoluir de uma oferta turística constituída por empresas familiares para um sector turístico comandado por grupos económicos, com peso crescente no sector. Daí a necessidade de focalizar o estudo, preferencialmente, sobre as empresas/grupos mais importantes deste sector e as suas relações com os grupos e marcas internacionais; saliente-se que o objectivo deste estudo é o de focalizarmos a nossa análise exclusivamente nas grandes e médias empresas;
- A maior parte destas empresas (95% do total) emprega apenas até 9 trabalhadores (são micro-empresas);
- As empresas dos “ramos turísticos, que empregam de 10 a 19 trabalhadores, representam 3% do total; e, finalmente, apenas 2% do total das empresas dos “ramos turísticos” empregam 20 e mais trabalhadores (IFT, 2002: 12).
- Os estabelecimentos de *restauração e bebidas* representam 91,7% destas empresas (dos “ramos turísticos”); o *alojamento turístico* representa 7% do total destas empresas; e, finalmente, as *agências de viagem e turismo* representam 1,3% do total das empresas (IFT, 2002: 12).
- No ano de 2002, havia em Portugal 62.344 empresas de alojamento e restauração. Destas, apenas 1,55% do total empregavam 20 e mais trabalhadores, e **95,3% do total empregavam 9 ou menos trabalhadores** (www.ine.pt).
- Na hotelaria não foram considerados os estabelecimentos de duas e uma estrelas e foram inquiridos muitos hotéis de 3 estrelas, mas foi dada maior ênfase sobretudo aos hotéis de 4 e 5 estrelas, por partirmos do pressuposto de que Portugal terá de apostar num modelo de oferta turística de qualidade;
- Sendo o sector turístico um sistema, impôs-se a necessidade de recolher elementos dos vários subsistemas: agências de viagens, operadores turísticos, hotéis, companhias aéreas, *rent-a-car*, cruzeiros, casinos.

Para a determinação da amostra, partiu-se da necessidade de repartir os questionários por todo o País e foi adoptado o seguinte procedimento:

A população foi estratificada de acordo com as áreas e cidades, segundo um critério proporcional, para cada área geográfica ou cidade.

Considerando a distribuição do indicador *número de camas*, por NUTS II (em 2001-2003) dos estabelecimentos hoteleiros, em Portugal, por ordem decrescente de importância, teremos (Quadro 21):

Quadro 21. Estabelecimentos Hoteleiros e Similares e Capacidade de Alojamento por NUTS II

	Número de Estabelecimentos em 2001	Número de Camas em 2001	Percentagem (%) do total das Camas em 2001	Percentagem (%) do total das Camas em 2002	Percentagem (%) do total das Camas em 31/7/2003
Algarve	384	86.751	37,9	39,2	38,8
Lisboa Vale do Tejo	410	53.628	23,5	17,8	17,4
Norte	392	29.523	12,9	13,1	12,9
Madeira	176	26.532	11,6	-	10,9
Centro	254	20.099	8,8	13,0	13,6
Alentejo	104	7318	3,2	3,5	3,7
Açores	61	4814	2,1	-	2,5
Portugal	1781	228.665	100	100	100

Fonte: INE (2002), *Turismo em números*; INE (2004), *As 5 regiões do Continente em Números*; INE (2004), *Estatísticas do Turismo - 2003*.

As comparações efectuadas com os anos de 2002 e 2003 (Quadro 21) permitem constatar algumas alterações em termos da distribuição regional do número de camas, em termos percentuais. Por outro lado, de acordo com as mesmas fontes do Quadro 21, o total nacional do número de camas tem vindo a aumentar, tendo atingido 245.778 camas, em 31/7/2003, contra 239.903 camas, em 2002.

No Quadro 22 está representada a distribuição dos respondentes segundo a região onde está localizada a sua empresa. Pela análise dos desvios, face ao Quadro 21, é possível constatar que:

- a) Na região Lisboa/Estoril/Cascais/Sintra não está incluído o distrito de Setúbal (margem Sul do Rio Tejo), beneficiando o peso da região a Sul do Tejo;
- b) Na região Norte não está incluída a margem Sul do Rio Douro, beneficiando a região “Centro”, que representa 12,29% do total dos respondentes;
- c) Na Madeira foi valorizado o critério oferta de qualidade, em detrimento do critério quantidade a todo o custo;
- d) O critério aplicado à constituição das “regiões”, obedeceu à tentativa de procurar algumas características homogéneas no interior destes segmentos regionais, embora tendo plena consciência de que a construção de regiões é um debate que ainda está em aberto. Embora no Quadro 22 tenha sido adicionada à região de Lisboa, a região de Estoril/Cascais/Sintra,

para fins comparativos com os dados do INE, na caracterização da amostra e na análise em SPSS, estas duas regiões estão separadas, por considerarmos que os segmentos de mercado que procuram a região do Estoril/Cascais/Sintra distinguem-se claramente dos segmentos que procuram Lisboa, apesar de existir entre ambas as regiões uma grande proximidade geográfica.

Quadro 22. Distribuição dos elementos da amostra por regiões

Regiões	Percentagem do total (%)
Algarve	38,55
Lisboa e Estoril/Cascais/Sintra	22,02
Porto e Norte de Portugal (a Norte do Rio Douro)	8,92
Madeira	10,12
“Centro” (entre o Rio Douro e o Rio Tejo, excluindo Lisboa e Estoril/Cascais/Sintra)	12,29
Sul do Tejo (excluindo o Algarve)	6,27
Açores	1,93
Portugal	100,00

Assim, foi dada maior atenção e ponderação às empresas da hotelaria, aos operadores turísticos e às agências de viagens localizadas nas regiões com maior número de camas. Poder-se-á admitir que se optou por um método por quotas (Maroco, 2003), proporcional ao número de camas, segundo os dados do INE. No entanto, algumas empresas a operar no Algarve foram contactadas na sua Sede em Lisboa, contribuindo para uma maior percentagem das empresas localizadas em Lisboa e Vale do Tejo.

Por outro lado, na hotelaria, foi dada maior atenção aos hotéis de 5 e de 4 estrelas. Em Portugal, no ano de 2001 (31 de Julho), havia 40 hotéis de 5 estrelas e 137 hotéis de 4 estrelas (www.dgturismo.pt). A sua soma é inferior à amostra da presente Tese.

Torna-se difícil analisar a amostra por regiões e por actividades, porque algumas empresas encontram-se implantadas em várias regiões do País e operam em várias actividades do sistema turístico nacional, segundo uma lógica de concentração vertical. Esta, obedece a uma estratégia de concentração dos principais grupos económicos do sector do turismo, sendo muito difícil definir os seus contornos dado o carácter dinâmico da sua evolução.

10.3. Caracterização da amostra

O total dos elementos da amostra é de 415 elementos, distribuídos segundo as variáveis que constam do questionário (Anexo VI), como se segue. As variáveis estudadas apresentam a seguinte designação:

10.3.1. V1_A-Sexo

A variável *sexo* foi incluída no presente questionário com o propósito de enriquecer a análise. Foi considerada a seguinte dicotomia:

Sexo masculino -1; sexo feminino – 2.

Dos 415 gestores inquiridos, 246 são do sexo masculino e 169, do sexo feminino (Quadro 23). No método de abordagem utilizado, era sempre pedido o contacto com a pessoa com a posição mais elevada na hierarquia da empresa. Pela presente análise, nos lugares de chefia ainda predomina o sexo masculino.

Quadro 23. Sexo

Sexo	Frequência	Percentagem (%)
1	246	59,3
2	169	40,7
Total	415	100

10.3.2. V1_B: Habilitações

Na análise da variável *habilitações* foram considerados dois grupos, com os seguintes códigos:

Com um nível de habilitações inferiores ao Bacharelato – 1;
Detentores do grau de Bacharelato, Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado,
Doutoramento ou outro – 2.

Dos 415 gestores inquiridos, 244 possuem um nível de habilitações inferiores ao Bacharelato (Quadro 24). Geralmente, concluíram o ensino secundário e situam-se entre os 40 e 65 anos de idade. Os seus conhecimentos profissionais resultaram de décadas de

experiência, que os conduziu ao lugar de director ou sócio; os restantes 168 respondentes concluíram o Bacharelato, a Licenciatura, cursos de Pós-graduação e Mestrado, em Portugal ou no estrangeiro. Nenhum elemento da amostra detém o grau de Doutor, mas em alguns casos foi revelada a intenção de, no futuro, se matricular em num Doutoramento. A maior parte dos licenciados inquiridos situa-se entre os 30 e os 60 anos de idade.

Quadro 24. Habilitações literárias

Nível de Habilitações	Frequência	Percentagem (%)
1	244	58,8
2	168	40,5
<i>Missing System</i>	3	0,7
Total	415	100

10.3.3. V2-Actividades

A variável *actividade* (V2), aquando da codificação das variáveis (com não válidos-0; válidos 1), foi desagregada em 7 categorias: hotelaria, agências de viagens, operadores turísticos, *rent-a-car*, casinos, transportadoras aéreas e cruzeiros.

A dicotomia apresentada nos Quadros 25, 26, 27, 28, 29, 30 e 31 justifica-se porque no actual contexto empresarial é frequente os grupos económicos do turismo terem investimentos nas diversas actividades do sector do turismo, em análise. Assim, o mesmo respondente pode estar directamente envolvido na hotelaria e como operador turístico; ou pode ainda ter investimentos em casinos e numa transportadora aérea.

10.3.3.1. V2_1-Hotéis e Aparthotéis

Dos 415 gestores inquiridos, 270 trabalham em empresas com negócios na hotelaria; os restantes 145 respondentes trabalham em empresas das restantes 6 actividades, analisadas na presente amostra (Quadro 25). A dicotomia apresentada no Quadro 25 permite constatar que apenas 34,9% dos elementos da amostra trabalham em empresas sem actividades de alojamento e que os restantes respondentes (65,1% do total da amostra) trabalham em empresas/grupos económicos a operar na hotelaria, podendo dispor também de investimentos noutras actividades do sector do turismo, para além da hotelaria. No método de abordagem, relativamente ao alojamento, foram privilegiados os seguintes critérios de escolha dos respondentes:

- 1.º-Grandes cadeias hoteleiras/marcas internacionais a operar em Portugal;

- 2.º-Grandes grupos hoteleiros nacionais, a operar em Portugal e no estrangeiro;
- 3.º-Hotéis de 5 estrelas;
- 4.º-Hotéis de 4 estrelas;
- 5.º-Albergarias, pousadas, apart-hotéis e hotéis de 3 estrelas;
- 6.º-Outras empresas hoteleiras, com padrões de qualidade de nível médio/superior.
- Ficaram excluídas empresas com uma oferta de qualidade inferior ou de alojamento clandestino.

Quadro 25. Hotéis e Aparthotéis

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não Hotéis e não Aparthotéis	145	34,9
1-Hotéis e Aparthotéis	270	65,1
Total	415	100

10.3.3.2. V2_2-Agências de viagens

Dos 415 gestores inquiridos, 143 trabalham em empresas que operam como agentes de viagem, podendo igualmente ter negócios noutras actividades do sector do turismo; os restantes 272 respondentes trabalham nas restantes 6 actividades em análise, na presente amostra (Quadro 26).

Quadro 26. Agências de Viagens

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não agências de viagens	272	65,5
1-Agências de viagem	143	34,5
Total	415	100

10.3.3.3. V2_3-Operadores turísticos

Em 415 gestores respondentes, 99 trabalham como operadores turísticos - *incoming* ou/e *outgoing* -, podendo trabalhar também como agentes de viagem; os restantes 316 elementos da amostra trabalham nas outras 6 actividades que são objecto de estudo da presente investigação (Quadro 27). Nas iniciativas de contacto com os operadores turísticos, houve um esforço no sentido de abordar grandes operadores turísticos *incoming* – para estabelecer uma ligação entre o movimento *incoming* e a sua relação com os hoteleiros portugueses –, embora nunca tenham sido excluídos os operadores *outgoing*. No

contexto das actividades turísticas, em Portugal, o operador turístico ocupa um lugar privilegiado na definição da oferta turística nacional.

Quadro 27. Operadores turísticos

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não operadores turísticos	316	76,1
1-Operadores turísticos	99	23,9
Total	415	100

10.3.3.4. V2_4-Rent-a-car

Responderam ao questionário 39 gestores de empresas com negócios em *rent-a-car*, os restantes 376 elementos da amostra trabalham nas outras 6 actividades da presente amostra (Quadro 28).

Quadro 28. Empresas de *rent-a-car*

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não empresas de <i>ren-a-car</i>	376	90,6
1-Empresas de <i>rent-a-car</i>	39	9,4
Total	415	100

10.3.3.5. V2_5-Casinos

Responderam ao presente questionário 20 gestores de empresas com negócios em casinos; os restantes 395 elementos da amostra não trabalham em empresas envolvidas em negócio de casinos (Quadro 29).

Quadro 29. Casinos

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não casinos	395	95,2
1-Casinos	20	4,8
Total	415	100

10.3.3.6. V2_6-Transportadoras aéreas

Dos 415 gestores inquiridos, 32 trabalham em empresas detentoras de uma companhia aérea; os restantes 383 elementos da amostra estão ligados a empresas que não possuem uma companhia aérea (Quadro 30).

Quadro 30. Transportadoras aéreas

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não Transportadoras aéreas	383	92,3
1-Transportadoras aéreas	32	7,7
Total	415	100

10.3.3.7. V2_7-Cruzeiros

Apenas 6 inquiridos da presente amostra trabalham no negócio dos cruzeiros (Quadro 31); os restantes 409 gestores trabalham nas outras 6 actividades em análise.

Quadro 31. Empresas de Cruzeiros

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não cruzeiros	409	98,6
1-Cruzeiros	6	1,4
Total	415	100

10.3.4. V3_5-A empresa funciona em regime de *Franchising*

Foram também recolhidas as respostas dadas, no questionário, ao grupo de perguntas sobre *Franchising* (Grupo 21, do questionário), mas não foram introduzidas (codificadas) estas respostas dadas no computador, com o propósito de reduzir o número de variáveis a analisar, dado o elevado número de perguntas do questionário. Assim, no que concerne às perguntas sobre *Franchising*, apenas foi codificada uma pergunta dicotómica (3.5.) com:

Sim-1; Não-0.

Todas as restantes perguntas, sobre este grupo, foram suprimidas, mas foi possível fazer uma leitura atenta sobre estas respostas dadas.

O número de gestores de empresas a operar em regime de *Franchising*, na presente amostra, foi de 18 (Quadro 32). Com base nos elementos da presente amostra, este regime é mais frequente na hotelaria e no *rent-a-car* do que nas agências de viagens.

Quadro 32. Empresas em regime de *Franchising*

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não <i>Franchising</i>	397	95,7
1- <i>Franchising</i>	18	4,3
Total	415	100

Tendo como referência a 4.^a Hipótese Teórica, do presente Trabalho Empírico, é de admitir a existência de uma fraca ou moderada abertura dos empresários portugueses ao fenómeno da globalização das grandes marcas internacionais por via do regime de *Franchising*.

10.3.5. V4-Volume de Vendas

O número de respondentes que colaboraram nesta alínea foi de 109. Esta informação foi obtida aquando do preenchimento do questionário e, posteriormente, por via da consulta da Demonstração de Resultados das empresas, nas rubricas Vendas de Produtos e Prestação de Serviços. Esta informação foi utilizada para confrontar os dados da presente amostra com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal (ver mais adiante, no presente capítulo).

10.3.6. V5-Número de Trabalhadores

A pergunta Número de Trabalhadores obteve 401 respostas válidas e 14 casos *missing*. A média obtida – considerando os vários subsectores da amostra - foi de 157,4 trabalhadores e o desvio padrão calculado foi de 649,33. Com base nos resultados da amostra, cerca de 360 empresas empregam até 250 trabalhadores e cerca de 25 empresas empregam entre 250 e 500 trabalhadores. Existe ainda um número reduzido de empresas que emprega entre 500 e 1000 trabalhadores, entre 1000 e 1500, entre 3500 e 4000, em torno dos 7500 e ainda em torno dos 8500 (resultados em SPSS).

Estes resultados apontam para o facto de a grande maioria dos elementos da amostra ser constituída por Microempresas (<10 trabalhadores), Pequenas Empresas (>9 e <50

trabalhadores) e PMEs-Pequenas e Médias Empresas (<250 trabalhadores). Assim, foram constituídos dois grupos de empresas, de acordo com o seu número de trabalhadores:

Grupo1-Empresas com menos de 50 trabalhadores;

Grupo 2-Empresas com 50 e mais trabalhadores.

Os dados do Quadro 33 indicam que 58,1% dos gestores inquiridos trabalham em empresas com menos de 50 trabalhadores, ou seja, em microempresas e pequenas empresas, apesar de ter sido feito um esforço no sentido contactar sobretudo as grandes empresas. Relativamente às médias e grandes empresas responderam 160 gestores, que, afinal, têm um peso decisivo nas estratégias empresariais do sector em estudo.

Quadro 33. Dimensão da empresa

	Frequência	Percentagem (%)
Grupo 1: <50 trabalhadores	241	58,1
Grupo 2: ≥50 trabalhadores	160	38,6
Missing System	14	3,4
Total	415	100

Se considerarmos o total do número de trabalhadores, segundo a actividade em que opera a empresa do respondente, teremos a hotelaria e os agentes de viagens e operadores turísticos que totalizam 69,47% do total dos trabalhadores (Quadro 34):

Quadro 34. Número de trabalhadores por actividade (respostas válidas)

Actividade	Empresas	Número de Trabalhadores	Percentagem (%)
Hotéis e Aparthotéis	241	33.795	53,67
Agentes de viagens e Operadores Turísticos	126	9.935	15,8
Casinos	4	2.250	3,58
Outras actividades	30	16.980	27
Total de respostas Válidas	401	62.960	100

A questão V5-Número de Trabalhadores, será tratada mais adiante, para efeitos de comparação com a Central de Balanços do Banco de Portugal.

10.3.6.1. V5_2-Número de trabalhadores sazonais

A pergunta relativa ao número de trabalhadores sazonais obteve 396 respostas válidas e 19 *missing*. Esta variável remete-nos para o cálculo da percentagem de trabalhadores sazonais, em SPSS. Com base nestes resultados, dispomos dos seguintes elementos:

- a) Na presente amostra, a média calculada de trabalhadores sazonais foi de 8% do total dos trabalhadores e o desvio padrão foi de 15%;
- b) Cerca de 280 respondentes trabalham em empresas, cuja percentagem de trabalhadores sazonais é de 0%;
- c) Em cerca de 30 empresas, 13% dos seus trabalhadores são sazonais; em 25 empresas, 19% dos seus trabalhadores são sazonais; em cerca de 12 empresas, 50% dos seus trabalhadores são sazonais;
- d) Num número reduzido de empresas, a percentagem de trabalhadores sazonais pode atingir 56,5%, 63%, 69%, 82% e 88% do total dos seus trabalhadores.

10.3.7. V8-Principais Accionistas

Na análise das respostas foram considerados três grupos de situações:

Portugueses-1

Estrangeiros-2

Mistos-3.

A grande maioria dos investidores, na presente amostra, é de capitais portugueses, situando-se em 82,2% do total dos investidores (Quadro 35):

Quadro 35. Accionistas

Accionistas	Frequência	Percentagem (%)
1-Portugueses	341	82,2
2-Estrangeiros	51	12,3
3-Capitais Mistos	23	5,5
Total	415	100

Esta reduzida percentagem de capitais estrangeiros e mistos alertam-nos para a abertura moderada dos empresários portugueses ao fenómeno da globalização (Hipótese 4).

10.3.8. V9-A empresa pertence a uma cadeia hoteleira

Foi considerada a seguinte dicotomia:

Sim-1; Não-0.

Apesar de estarmos a estudar as principais empresas, neste sector, apenas 136 respondentes trabalham em empresas integradas em grupos hoteleiros. Daí, ser frequente afirma-se que este sector é constituído essencialmente por pequenas unidades (Quadro 36).

Quadro 36. Ligação das empresas às cadeias hoteleiras

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não pertence a uma cadeia hoteleira	279	67,2
1-A empresa pertence a uma cadeia hoteleira	136	32,8
Total	415	100

Seguindo a sequência das questões do questionário, as seguintes variáveis V9_1-Número de camas; V9_2A-preço mínimo do quarto por noite; V9_2B-preço máximo do quarto por noite; e V9_3-Taxa de ocupação quarto, são tratadas mais adiante, na Análise dos Indicadores das Empresas (10.4.).

10.3.9. V10-Regiões

A partir da definição das regiões com características relativamente homogéneas, foram distribuídos e recolhidos os questionários pelas seguintes 8 regiões: Região Porto e Norte de Portugal; Região Centro; Região de Lisboa; Região de Estoril/Cascais/Sintra; Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve); Região do Algarve; Região dos Açores; e Região da Madeira. A dicotomia apresentada nos Quadros 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43 e 44 permite separar as empresas com unidades numa dada região, das restantes empresas sem unidades nessa região.

10.3.9.1. V10_1-Região Porto e Norte de Portugal

O Quadro 37 indica que apenas 34,5% dos respondentes trabalham em empresas que têm negócios na Região Porto e Norte de Portugal, a Norte do Rio Douro. Os restantes 65,5% do total dos elementos da amostra não trabalham em empresas/grupos económicos, que disponham de unidades nesta região.

Quadro 37. Região Porto e Norte de Portugal

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em V10_1-PNP	272	65,5
1-A empresa tem unidades em V10_1-PNP	143	34,5
Total	415	100

10.3.9.2. V10_2-Região “Centro”, entre o Rio Douro e o Rio Tejo (excluindo a V10_3 e V10_4)

O Quadro 38 mostra que apenas 35,4% dos respondentes trabalham em empresas com negócios na Região “Centro”, que compreende a região a Sul do Rio Douro e a Norte do Rio Tejo, excluindo Lisboa e Estoril/Cascais/Sintra.

Quadro 38. Região “Centro”

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em V10_2-“Centro”	268	64,6
1-A empresa tem unidades em V10_2-“Centro”	147	35,4
Total	415	100

10.3.9.3. V10_3-Região de Lisboa

No Quadro 39 é possível constatar que 43,4% dos respondentes trabalham em empresas que têm unidades localizadas em Lisboa. Em muitos casos, os respondentes trabalham em unidades ou filiais localizadas fora de Lisboa, mas a Sede da sua empresa ou grupo económico está localizada em Lisboa.

Quadro 39. Região de Lisboa

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em V10_3-Lisboa	235	56,6
1-A empresa tem unidades em V10_3-Lisboa	180	43,4
Total	415	100

10.3.9.4. V10_4-Região do Estoril/Cascais/Sintra

Apenas 28,2 dos respondentes da amostra trabalham em empresas com negócios na região de Estoril/Cascais/Sintra (Quadro 40).

Quadro 40. Região de Estoril/Cascais/Sintra

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresas não tem unidades em V10_4-Estoril/Cascais/Sintra	298	71,8
1-A empresa tem unidades em V10_4-Estoril/Cascais/Sintra	117	28,2
Total	415	100

10.3.9.5. V10_5-Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve)

O Quadro 41 mostra que 30,4% dos respondentes trabalham em empresas que têm negócios a Sul do Tejo (excluindo o Algarve).

Quadro 41. Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve)

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em V10_5-Sul do Tejo	289	69,6
1-A empresa tem unidades em V10_5-Sul do Tejo	126	30,4
Total	415	100

10.3.9.6. V10_6-Região do Algarve

O Quadro 42 ilustra o peso das empresas com negócios no Algarve, ou seja, 57,8% dos respondentes trabalham em empresas/grupos económicos que têm negócios no Algarve, o que nos poderá levar a concluir que a maioria das empresas/grupos económicos da

presente amostra, com negócios no sector do turismo, também tem negócios (neste sector) no Algarve.

Quadro 42. Região do Algarve

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em V10_6-Algarve	175	42,2
1-A empresa tem unidades em V10_6-Algarve	240	57,8
Total	415	100

10.3.9.7. V10_7-Região Autónoma dos Açores

A maioria (81,7% do total) dos respondentes trabalha em empresas que não têm negócios nos Açores (Quadro 43).

Quadro 43. Região dos Açores

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em V10_7-Açores	339	81,7
1-A empresa tem unidades em V10_7-Açores	76	18,3
Total	415	100

10.3.9.8. V10_8-Região Autónoma da Madeira

No Quadro 44 podemos constatar que 29,9% dos respondentes trabalham em empresas que têm negócios na Madeira, mas a maioria dos inquiridos madeirenses trabalha em empresas que não têm unidades no Continente.

Quadro 44. Região da Madeira

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem unidades em 10_8-Madeira	291	70,1
1-A empresa tem unidades em 10_8-Madeira	124	29,9
Total	415	100

Se considerarmos, finalmente, a distribuição dos respondentes segundo o local ou região do País onde trabalham, teremos (Quadro 45):

Quadro 45. Distribuição dos respondentes, segundo o local ou região onde trabalham

Variável	Região	Frequência	Percentagem (%)
V10_1	Porto e Norte de Portugal	37	8,92
V10_2	“Centro”	51	12,29
V10_3	Lisboa	71	17,20
V10_4	Estoril/Cascais/Sintra	20	4,82
V10_5	Sul do Tejo	26	6,27
V10_6	Algarve	160	38,55
V10_7	Açores	8	1,93
V10_8	Madeira	42	10,12
Total		415	100

O Quadro 45 poderá ser confrontado com o Quadro 21, embora com as adaptações que consideramos adequadas. A distribuição dos elementos da amostra segundo o peso relativo dos estabelecimentos hoteleiros distribuídos pelas várias regiões do País, parece ser um indicador útil, se considerarmos que estes estabelecimentos conferem ao destino turístico Portugal uma estrutura relativamente estável da oferta turística nacional.

A distribuição dos respondentes segundo a actividade a que está ligado o respondente levanta o problema de o mesmo empresário ou gestor ter negócios em várias actividades (agências de viagens, operadores turísticos, hotéis, casino, transportadora aérea, *rent-a-car*, etc.).

10.3.10. V11-Investimentos no estrangeiro

Embora tenham sido analisadas as respostas dadas ao grupo de países da variável V11-Investimentos no estrangeiro, apenas foi introduzida no computador (codificada) uma pergunta dicotómica, com resposta codificada em:

Sim-1; Não-0.

Assim, a empresa, ou investe no estrangeiro ou não investe no estrangeiro, e todas as restantes respostas, deste grupo de perguntas (por países), foram suprimidas, com o propósito de reduzir o número de respostas do questionário.

A questão V11 é completada e confirmada pelos resultados obtidos na questão V29 – como se pode observar mais adiante e ainda no presente capítulo -, embora a natureza das perguntas, em ambos os casos, seja distinta. No Quadro 46 é possível constatar que o

número de “casos” de empresas que não investem no estrangeiro é superior ao número de “casos”, em que a empresa já investe no estrangeiro (70,8%, contra 29,2%, respectivamente).

Quadro 46. Investimentos no estrangeiro

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não investe no estrangeiro	294	70,8
1-A empresa investe no estrangeiro	121	29,2
Total	415	100

Durante as primeiras etapas da presente investigação, foi dada prioridade ao estudo da internacionalização das empresas portuguesas do sector do turismo, tendo-se concluído que o fenómeno era relativamente recente e, em termos de quantificação do número de “casos” (para tratamento em SPSS), os resultados apresentavam grandes debilidades e limitações. Ao longo do trabalho de pesquisa da presente Tese, o número de empresas internacionais foi aumentando, como demonstra o exemplo das empresas portuguesas que investem no Brasil (em 2001, o número de empresas/grupos económicos era de 26, tendo aumentado para uma número ainda não determinado).

Retomando a 4.^a Hipótese Teórica de partida - segundo a qual, o desenvolvimento do sector de turismo depende da visão e da capacidade de iniciativa dos empresários, no contexto da globalização -, concluiu-se que a visão e a capacidade de iniciativa dos empresários portugueses, no estrangeiro, está limitada às afinidades de natureza cultural e à língua, ou seja, os investidores nacionais preferem investir em países de língua oficial portuguesa.

10.3.11. V12-Alianças estratégicas e relação com grupos internacionais

Embora os empresários portugueses, na qualidade de investidores no estrangeiro, revelem algumas limitações – como as limitações acima referidas -, como interlocutores ou parceiros de negócios, estão abertos às principais marcas hoteleiras internacionais, como pode ser confirmado, pela leitura do Anexo VII, no qual figuram os nomes de gestores de empresas hoteleiras internacionais, a operar em Portugal, que responderam ao presente questionário. No que concerne à relação dos hoteleiros portugueses com os operadores turísticos internacionais, as informações obtidas por via do questionário e do contacto directo com as empresas permitem constatar que existe uma relação íntima entre os principais hoteleiros portugueses e os seguintes operadores turísticos internacionais (os mais citados):

Carlson Wagon Lit Travel International, Politours , Clube 1840, Rent a Casa, KRAS, Iberojet, Soltour, Entremares, First Choice, Thomson Holidays, Thomas Cook, Olimar, DER, Portimar, Oásis, TUI, J.M.Vacation, Miltours, Mundo Vip, Abreu Viagens, Star, Tap Tours, Travel Plan, Panorama Tours, My Travel, Style Holidays, ASAP, Via Directa, Soltrópico, Sky Cars, Holiday Cars, Sutur, Megatur, Neckermann, Algarve Travel, Tempo, Reisen, Olympic International, King Holidays, Hapag Lloyd, Conforto, Roteiro, Altours, Portland, Aurinkomatk, Air Luxor Tours, Barceló, Marsans, Convencional, Terrabrasil, Pacha Tours, Nouvelles Frontiers, entre outros. Desta lista, depreende-se que começam a surgir alguns operadores turísticos nacionais, de grande importância, que poderão ajudar a alterar o modelo de turismo de massas e de sol e praia, que tem sido defendido por alguns operadores turísticos estrangeiros. Neste sentido, poder-se-á admitir que nos últimos anos os gestores portugueses estão a adaptar-se de forma gradual ao fenómeno da globalização das actividades do sector do turismo (Hipótese 4).

10.3.12. V13-Fusão de empresas

Na variável Fusão de empresas, foi considerada a seguinte dicotomia:

Sim-1; Não-0.

No Quadro 47 é demonstrado que a prática de fusões tem sido pouco frequente, neste sector de actividade (7,2% do total da amostra).

Quadro 47. Fusão de empresas

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não houve fusão de empresas	385	92,8
1-Houve fusão de empresas	30	7,2
Total	415	100

10.3.13. V15-Investimentos no sector da imobiliária

A análise dos Investimentos na imobiliária foi feita a partir da seguinte dicotomia:

Sim-1; Não-0.

Há investimentos na imobiliária (turística) em apenas 17,8% dos casos (Quadro 48); contudo, existe a ideia feita de que o peso dos construtores, neste sector, seria maior. No Algarve, existe a convicção de que houve “construções a mais”, mas outros sustentam que faltam “construções de qualidade”, de luxo.

Quadro 48. Investimentos na imobiliária

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não investe na imobiliária	341	82,2
1-A empresa investe na imobiliária	74	17,8
Total	415	100

10.3.14. V16-Existe um líder

A existência de um líder é dada pela resposta codificada em:

Sim-1; Não-0.

Em 98,1% dos casos é admitido que existe um líder na empresa/grupo económico. (Quadro 49):

Quadro 49. Liderança

	Frequência	Percentagem (%)
0-Não existe um líder na empresa	8	1,9
1-Existe um líder na empresa	407	98,1
Total	415	100

10.3.15. V18-A empresa recebeu apoios financeiros do Estado

O grupo de perguntas da variável V18-Apoios financeiros do Estado português às empresas do sector do turismo, que consta do questionário, foi suprimido, sendo substituído apenas por uma única pergunta dicotómica, codificada com:

Sim-1; Não-0.

As respostas obtidas permitem saber se as empresas tiveram (ou não) alguns apoios financeiros. Deste modo, foi possível analisar, a título complementar (fora do computador),

os tipos de apoios financeiros concedidos pelo Estado às empresas, ao mesmo tempo que foi reduzido o número de perguntas do questionário, que foram introduzidas (codificadas) no computador.

De acordo com a informação obtida pelo presente questionário, 61,2% dos inquiridos afirmam não ter obtido quaisquer apoios financeiros do Estado português, enquanto os que receberam alguns apoios representam 38,1% do total (Quadro 50). Esta pergunta (V18) remete-nos para a Hipótese 3 do Trabalho Empírico, segundo a qual existem desfasamentos entre as expectativas dos empresários do sector do turismo e as medidas que têm sido tomadas pelos sucessivos governos em relação a este sector de actividade. Se os resultados da amostra forem dignos de crédito, então estaremos perante um sector pouco apoiado pelos governos. Contudo, esta informação terá de ser completada com a informação contida nos Relatórios e Contas das empresas e ainda nos mapas (listas) dos apoios financeiros concedidos pelo ex-Fundo de Turismo, actual Instituto de Turismo de Portugal. Esta questão é retomada aquando da análise dos indicadores das empresas deste sector e do seu confronto com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal. Se considerarmos apenas três subsistemas do sistema turístico, da presente amostra, no ano de 2001 foram apoiados financeiramente, pelo Estado português, 40 empresas hoteleiras, 11 agentes de viagens e operadores turísticos e 2 casinos, como se comprova pelos referidos mapas do IFT e pela análise dos mapas contabilísticos das empresas, acima citados (ver em 10.4.2.7.).

Quadro 50. Apoios financeiros do Estado

	Frequência	Percentagem (%)
0-Empresas que não receberam apoios financeiros do Estado	254	61,2
1-Empresas que receberam apoios financeiros do Estado	158	38,1
<i>Missing System</i>	3	0,7
Total	415	100

10.3.16. V24-Certificação de qualidade

No grupo de perguntas sobre a Qualidade-V24, foi introduzida uma pergunta dicotómica, codificada com:

Empresa certificada-1; Empresa não certificada-0.

Se admitirmos que a certificação de qualidade é uma importante vantagem competitiva, podemos constatar que 34,7% dos respondentes já trabalham em empresas com esta vantagem competitiva (Quadro 51), e esta percentagem tenderá a aumentar no futuro, como é intenção de uma grande maioria dos gestores abordados (resposta às Hipóteses Teóricas 1 e 6); contudo, esta percentagem não espelha o panorama nacional, porque reflecte apenas a opinião dos gestores das maiores empresas neste sector.

Quadro 51. Certificação de qualidade

	Frequência	Percentagem (%)
0-A empresa não tem certificação de qualidade	270	65,1
1-A empresa tem certificação de qualidade	144	34,7
<i>Missing System</i>	1	,2
Total	415	100

10.3.17. V29-Internacionalização

Foi suprimido o grupo de perguntas sobre a internacionalização das empresas (V29), sendo substituídas por uma única pergunta dicotómica, codificada com:

Sim-1; Não-0.

Também foram lidas as respostas não codificadas, mas a título complementar. Com esta transformação de mais um grupo de perguntas numa única pergunta dicotómica, foi possível reduzir o número de perguntas (variáveis) do questionário, dado o seu elevado número de perguntas. Dos 415 gestores abordados, 70,1% trabalham em empresas que ainda não se expandiram por via da internacionalização das suas actividades; apenas 29,9% estão ligados a empresas que se internacionalizaram, mas, em boa verdade, o número de empresas, nestas condições, ainda é menor do que as referidas 124 empresas (Quadro 52).

Quadro 52. Empresas internacionais

	Frequência	Percentagem (%)
0-Elementos de empresas não internacionais	291	70,1
1-Elementos de empresas internacionais	124	29,9
Total	415	100

Com efeito, foram abordados vários empresários e gestores dos grandes grupos económicos nacionais e internacionais e, em alguns casos, figuram na amostra elementos, que embora trabalhem em unidades distintas, em actividades distintas e em zonas geográficas também diferentes, estão, contudo, integrados na mesma organização internacional, dispondo, contudo, de um grau de autonomia, própria da sua unidade, da natureza do seu negócio ou ainda por motivos de descentralização em termos geográficos. O processo de internacionalização das empresas do turismo tende a ganhar novos elementos, à medida que o grupo económico cresce, mas existem casos de excepção, em que houve retrocesso.

10.4. Análise dos indicadores das empresas

10.4.1. Aspectos metodológicos

Apesar de, no questionário, constarem indicadores de gestão úteis para correlacionar ou cruzar com as questões apresentadas numa escala de Likert (de 1 a 5) e na forma dicotómica (sim ou não), entendeu-se que, a título complementar – como sugere o método de triangulação - a consulta do Balanço e da Demonstração de Resultados das empresas poderia enriquecer a presente investigação (tal como também foram muito úteis as centenas de diálogos havidos entre o entrevistador e os inquiridos, aquando do preenchimento do questionário). Esta análise foi conjugada com a análise dos mapas dos apoios financeiros, fornecidos pelo IFT.

A análise dos indicadores das empresas esteve sempre presente ao longo da presente investigação, desde a sua fase inicial, na qual foi possível tomar conhecimento da importância das principais empresas do sector do turismo (ver Anexo II, relativo à carta enviada a 35 empresas/grupos económicos, em 2001).

Em 2003, após serem recolhidos 415 questionários preenchidos, foi enviada a carta apresentada no Anexo VIII, solicitando - às mesmas 415 empresas/grupos económicos, que responderam ao questionário -, fotocópias dos seus Balanços e Demonstrações de Resultados (foi feito o pagamento prévio da resposta, com selos e vinhetas colados). A grande maioria das principais empresas/grupos económicos colaborou no envio destes documentos, o que permitiu corrigir algumas informações que constavam no *ranking* das 500 maiores empresas (publicadas pela revista *Exame*), no *ranking* das 1000 maiores empresas e das 1000 maiores Pequenas e Médias Empresas (publicadas no *Expresso*) e no *ranking* das 1500 maiores Pequenas e Médias Empresas publicadas pelo *Diário de*

Notícias; por outro lado, os documentos recebidos das empresas permitiram corrigir alguns valores arredondados que os gestores mencionaram nas respostas ao questionário, relativamente ao seu volume de vendas.

10.4.1.1. O confronto com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal

Embora o INE e o Banco de Portugal recolham anualmente indicadores das empresas, estas estão protegidas pela legislação em vigor, no sentido de ser guardada a confidencialidade dos seus dados. Em alguns casos, as empresas também pediram, de forma expressa, que não fossem divulgados quaisquer dados das suas empresas. Noutros casos, a empresa fez questão de responder, recusando a informação. O recurso às Conservatórias do Registo Comercial tem o inconveniente de a designação comercial da empresa, em muitos casos, ser diferente da designação do hotel ou agência. Por outro lado, consta a informação – que não confirmámos – de que algumas empresas não cumprem a obrigação de depositar os seus Relatórios e Contas nas Conservatórias de Registo Comercial e fomos alertados de que algumas empresas, de pequena dimensão, trabalham em regime sazonal e não cumprem os seus deveres legais.

A partir dos valores médios obtidos pela Central de Balanços do Banco de Portugal, é possível conhecer a média dos indicadores das empresas da hotelaria, agências de viagens e turismo e jogos (Quadro 53).

Quadro 53. Valores médios da Central de Balanços do Banco de Portugal
Anos de 2001 e 2002

Indicadores	Estabelecimentos Hoteleiros CAE 551	Estabelecimentos Hoteleiros com Restaurante CAE 5511	Agências de Viagens Turismo CAE 63300	Lotarias e outros Jogos de Aposta CAE 92710
Situação Líquida 2001	3.903.342,9 Euros	5.599.859,3 Euros	366.172,5 Euros	26.242.804,8 Euros
Situação Líquida 2002	5.373.866 Euros	7.394.395 Euros	350.236 Euros	12.626.941 Euros
Resultado Líquido do Exercício 2001	68.684,4 Euros	86.611,2 Euros	25.583,3 Euros	2.868.132,8 Euros
Resultado Líquido	130.387 Euros	180.905 Euros	33.574 Euros	1.274.660 Euros

do Exercício 2002				
Volume de Vendas 2001	3.010.120,6 Euros	4.329.685,4 Euros	9.184.754,7 Euros	33.842.524,5 Euros
Volume de Vendas 2002	3.664.520 Euros	5.039.930 Euros	5.913.651 Euros	24.570.702 Euros
Número de Trabalhadores 2001	74	107	28	222
Número de Trabalhadores 2002	84	115	21	192
Produtividade do Trabalho (euros/pessoa) 2001	14.460,1 Euros (mediana)	17.572,6 Euros (mediana)	20.844,7 Euros (mediana)	23.623,1 Euros (mediana)
Produtividade do Trabalho (euros/pessoa) 2002	16.201 Euros (mediana)	16.858 Euros (mediana)	20.510 Euros (mediana)	16.500 Euros (mediana)
Subsídios à Exploração 2001	17.233,4 Euros	25.837, 7 Euros	897,8 Euros	257.688,9 Euros
Subsídios à Exploração 2002	5.923 Euros	8.335 Euros	1.439 Euros	331.050 Euros

Fonte: A partir dos dados de www.bportugal.pt

Neves (1990: 100) alerta para as muitas **limitações do método dos rácios**, nomeadamente:

- A ausência de factores qualitativos;
- As decisões de curto prazo;
- As diferenças nas práticas da contabilidade das empresas;
- A falta de normalização internacional;
- O efeito inflação;
- A análise do contexto; e
- Os valores contidos nos mapas contabilísticos de determinado momento, não são necessariamente idênticos aos dos períodos futuros.

A estas limitações, acrescentamos as seguintes:

1-A nossa amostra é diferente da obtida pela Central de Balanços do Banco de Portugal. As diferenças dependem dos subsectores e dos indicadores em análise;

2-O número de casos a considerar depende das respostas válidas dos inquiridos. Podemos dispor do Balanço e da Demonstração dos Resultados de uma empresa, mas se esta não respondeu, no Questionário, à questão Número de Trabalhadores (total) (V5), não poderemos calcular a produtividade dessa empresa;

3-Quando estudamos um grupo económico, existem várias sociedades que pertencem a esse grupo, tornando-se difícil conhecer o total do Volume de Vendas de um grupo;

4-O mesmo investidor pode ter vários negócios em parceria com outros investidores, em diversas empresas, tornando-se difícil conhecer os indicadores exactos de um grupo de empresas, por vezes dispersas em vários países, embora com as mesmas filosofias de gestão;

5-Quando a escolha dos elementos da amostra resultou de um método por quotas, direccionado para as grandes empresas, os resultados obtidos serão pouco comparáveis com amostras obtidas por outro método;

6-A rubrica Estabelecimentos Hoteleiros com Restaurante não define em rigor o tipo de alojamento; na caracterização da nossa amostra houve a preocupação de distinguir os agentes de viagens dos operadores turísticos, o que não aconteceu com a rubrica Agências de Viagens e Turismo, da Central de Balanços do Banco de Portugal; na presente análise apenas são considerados os casinos e estão excluídos os jogos de lotaria e outros; os dados dos casinos poderão estar agregados aos valores de um grupo hoteleiro, tornando-se difícil separá-los;

7-Em alguns casos, o Resultado Líquido do Exercício muda bruscamente de sinal de um ano para o outro, de elevados Lucros para elevados Prejuízos e vice-versa, dificultando a análise dos dados;

8-O montante do registo dos Subsídios pode não constar, na rubrica Subsídios à Exploração, mas noutra rubrica; a média dos Subsídios, calculada pelo Banco de Portugal, inclui não só as empresas que receberam subsídios, mas também as empresas que não receberam subsídios;

9-Para poder confrontar a rubrica Número de Trabalhadores dos três/quatro subsectores - que são comparáveis com as médias calculadas pelo Banco de Portugal - ficam excluídas desta comparação, os trabalhadores das empresas dos cruzeiros, das companhias aéreas e das empresas de *rent-a-car*, que também responderam ao

Questionário e, em alguns casos, enviaram os seus Balanços e Demonstrações de Resultados, de 2001 e 2002;

10-O rigor do conceito de produtividade poderá levar à perda de informação valiosa, como se verá mais adiante;

11.Num período de tempo muito curto, algumas empresas mudam a sua designação comercial ou desistem de pertencer a sociedades ou agrupamentos de empresas com a mesma designação comercial;

12.Se pretendemos retirar conclusões úteis dos dados, em turismo existem informações que nos escapam, quando sabemos que o pagamento prévio da viagem foi realizado no estrangeiro, tornando-se difícil conhecer em que medida os operadores turísticos implantados em Portugal retiraram algum benefício dessas operações.

Quadro 54. Valores médios de três subsistemas da amostra – Comparação com as médias da Central de Balanços do Banco de Portugal
Anos de 2001 e 2002

Indicadores	Hotéis e Aparthotéis	Agências de Viagens e Operadores Turísticos	Casinos
Situação Líquida 2001	23.365.102,6 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	1.190.712,4 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	79.061.865,9 Euros (>média da CB do B. de Portugal)
Situação Líquida 2002	23.194.102,88 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	1.387.734,89 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	79.361.932,25 Euros (>média da CB do B. de Portugal)
Resultado Líquido do Exercício 2001	1.221.865,3 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	244.843,9 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	7.904.384,9 Euros (> média da CB do B. de Portugal)
Resultado Líquido do Exercício 2002	1.624.890,62 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	149.631,79 Euros (>média da CB do B. de Portugal)	7.105.498,75 Euros (> média da CB do B. de Portugal)
Rentabilidade do capital próprio 2001	5,23% (> média da CB do B. de Portugal)	20,56% (> média da CB do B. de Portugal)	10% (< média da CB do Banco de Portugal)
Rentabilidade do capital próprio 2002	7% (> média da CB do B. de Portugal)	10,78% (> média da CB do B. de Portugal)	8,95% (< média da CB do Banco de Portugal)
Volume de Vendas 2001	17.240.245,7 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	41.416.767,6 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	137.210.672,3 Euros (> média da CB do B. de Portugal)

Volume de Vendas 2002	19.314.210 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	39.948.763,11 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	87.679.185,85 Euros (> média da CB do B. de Portugal)
Número de Trabalhadores 2001 e 2002	140,23 (> média da CB do B. de Portugal)	78,85 (> média da CB do B. de Portugal)	562,5 (> média da CB do B. de Portugal)
Vendas/Número de Trabalhadores 2001 (mediana)	46.266 Euros (mediana) (> mediana da CB do B. de Portugal)	344.936,3 Euros (mediana) (> mediana da CB do B. de Portugal)	188.995,5 Euros (mediana) (> mediana da CB do B. de Portugal)
Vendas/Número de Trabalhadores 2002 (mediana)	50.031,401 Euros (mediana) (> mediana da CB do B. de Portugal)	303.030,3 Euros (mediana) (> mediana da CB do B. de Portugal)	135.021,368 Euros (mediana) (> mediana da CB do B. de Portugal)
Subsídios 2001	662.657,6 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	888.439,8 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	3.614.085,1 Euros (> média da CB do B. De Portugal)
Subsídios 2002	476.939,36 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	470.269,42 Euros (> média da CB do B. de Portugal)	7.427.818,51 Euros (> média da CB do B. De Portugal)

Capítulo 10.4.2. Análise dos resultados

Seguidamente serão analisados, em separado, os resultados de cada um dos indicadores que constam nos dois últimos quadros, a partir das respostas válidas obtidas para cada indicador.

10.4.2.1. Situação Líquida

Resultados de 2001. A Situação Líquida é o Capital Próprio ou Património Líquido e pode ser obtido pela diferença entre o Activo Líquido e o Passivo. Os resultados da nossa amostra, para este indicador, são superiores aos do Banco de Portugal, nos três subsectores (Quadros 53 e 54), mas o número de elementos da amostra do Banco de Portugal é superior ao nosso (Quadro 55).

Quadro 55. Situação Líquida, Resultado Líquido do Exercício e Rentabilidade do Capital Próprio

	Empresas hoteleiras/grupos económicos da hotelaria	Agências de Viagens e Operadores Turísticos	Casinos
Número de elementos da Amostra da Tese, em 2001	59	7	3
Número de elementos da Amostra do Banco de Portugal, em 2001	111	78	12 (inclui lotarias e outros jogos)
Número de elementos Amostra da Tese, em 2002	48	8	4
Número de elementos Amostra do Banco Portugal, em 2002	123	96	18 (inclui lotarias e outros jogos)

Observando os maiores resultados relativos à Situação Líquida, figuram neste grupo grandes grupos económicos nacionais da hotelaria (alguns associados à actividade imobiliária) com Sede na Madeira e no Continente, e empresas estrangeiras.

Resultados de 2002. A média da Situação Líquida da presente amostra, nos subsectores em análise, aumentou em 2002, face a 2001 (com a excepção da hotelaria), e é superior - nos 3 subsectores - à média registada pela amostra do Banco de Portugal, em 2001 e em 2002 (Quadros 53 e 54).

10.4.2.2. Resultado Líquido do Exercício

Resultados de 2001. As médias do Resultado Líquido do Exercício ou Lucros são maiores na amostra da presente Tese do que as da amostra do Banco de Portugal (Quadros 53 e 54). Em 2001, registaram prejuízos 15 importantes empresas/entidades da presente amostra, mas a grande maioria das empresas/grupos económicos registaram lucros, destacando-se, com valores mais elevados, os grupos económicos nacionais e empresas estrangeiras. Os valores negativos da Enatur-Pousadas de Portugal e do INATEL reflectem a política de turismo considerada aceitável na época, para Portugal.

Resultados de 2002. Os valores médios dos Lucros, da presente amostra, relativamente a 2002, são superiores aos valores médios de 2001 na hotelaria e também superiores às

médias dos Lucros, nas três actividades, da amostra do Banco de Portugal, para 2001 e 2002 (Quadros 53 e 54).

10.4.2.3. Rentabilidade do Capital Próprio

A Rentabilidade ou Rendibilidade do capital próprio mede a taxa de retorno dos capitais investidos e é uma medida de eficiência, útil aos investidores, que lhes permite fazer comparações com as taxas do mercado de capitais e dos custos de financiamento. Neves (1990: 94) define:

$$\text{Rendibilidade do capital próprio} = \text{Resultado líquido/Capital próprio \%}$$

Resultados de 2001. Aplicando esta fórmula aos valores fornecidos pelo Banco de Portugal e aos valores da amostra da Tese, constata-se que as taxas médias da amostra da Tese são superiores às do Banco de Portugal, com a excepção dos casinos/jogos (Quadros 53 e 54). Com base nos resultados da amostra da presente Tese, as maiores taxas de Rentabilidade do Capital Próprio foram obtidas por 24 empresas/grupos económicos, sendo 15 empresas portuguesas (ou em parceria com grupos internacionais) e 9 empresas estrangeiras.

Resultados de 2002. A Rentabilidade do Capital Próprio das 48 empresas hoteleiras/grupos hoteleiros da presente amostra foi superior à de 2001 e também superior à média das empresas hoteleiras da amostra do Banco de Portugal, para 2001 e 2002. Para os 8 agentes de viagem e operadores turísticos da presente amostra, a Rentabilidade do Capital Próprio foi, em 2002, inferior à de 2001, mas superior à média dos agentes de viagem e dos operadores turísticos da amostra do Banco de Portugal, para 2001 e 2002. O mesmo indicador, para os 4 casinos da presente amostra foi, em 2002, inferior ao registado em 2001 e igualmente inferior à média das empresas dos jogos da amostra do Banco de Portugal, para 2001 e 2002 (Quadros 53 e 54). Em 2002, as maiores taxas de rentabilidade do capital próprio da presente amostra foram registadas por 7 grupos hoteleiros (sendo 5 nacionais e 2 estrangeiros) e 3 grandes operadores turísticos (sendo 1 nacional e 2 estrangeiros).

10.4.2.4. Volume de Vendas

A hotelaria representa – em termos empresariais - a espinha dorsal da oferta turística nacional, em torno da qual gravitam os outros elementos da presente amostra: as agências de viagens, os operadores turísticos, as empresas de *rent-a-car*, os casinos e as transportadoras aéreas; os cruzeiros, embora fazendo parte da amostra, funcionam de modo diferente, podendo constituir uma ameaça para os hotéis através do regime de *tudo incluído*.

Quadro 56. Volume de Vendas

	Hotéis Aparthotéis	Agências de Viagens e Operadores Turísticos	Casinos
Número de elementos da Amostra da Tese, em 2001	73	14	5
Número de elementos da Amostra do Banco de Portugal, em 2001	111	78	12 (inclui lotarias/jogos)
Número de elementos da Amostra da Tese, em 2002	71	13	4
Número de elementos da Amostra do Banco de Portugal, em 2002	123	96	18 (inclui lotarias/jogos)

Resultados em 2001. Foram estudadas as Vendas de 73 empresas hoteleiras/grupos económicos da hotelaria, da amostra em estudo (Quadro 56), que facturaram, cada uma em média 17.240.245,7 euros, em 2001. A maior parte das vendas foi gerada por grupos económicos nacionais, com sede na Madeira e no Continente, e por grandes cadeias hoteleiras internacionais. Este facto traduz-se numa média superior à calculada pela Central de Balanços do Banco de Portugal (Quadros 53 e 54), a qual recebeu 111 respostas de empresas com a designação de Estabelecimentos Hoteleiros com Restaurante (Quadro 56). Também os hotéis da nossa amostra dispõem de restaurante, na sua maioria, mas são empresas que foram escolhidas porque ocupam as principais posições no *ranking* nacional das vendas, enquanto a amostra do Banco de Portugal, terá porventura também hotéis com um volume de vendas baixo. De acordo com os resultados da presente amostra, a liderança na hotelaria portuguesa não é apenas disputada por um número reduzido de grupos económicos nacionais, porque as grandes marcas internacionais já estão instaladas autonomamente em Portugal ou em parceria com marcas nacionais.

Os 14 operadores turísticos e agentes de viagem, que colaboraram na presente investigação - e fazem parte da amostra de 415 elementos -, facturaram cada um em média um montante de 41.416.767,6 euros, em 2001 (valor superior ao calculado pelo Banco de

Portugal, ver Quadros 53 e 54), sendo de salientar as vendas dos grandes operadores turísticos nacionais e estrangeiros. Dispomos actualmente de grandes operadores turísticos nacionais, que poderão contribuir para a melhoria e preservação da oferta turística nacional. Neste indicador, a amostra do Banco de Portugal é de 78 empresas (Quadro 56), as quais, certamente, na sua maioria não figuram nas primeiras posições do *ranking* nacional das vendas. Admitimos que é necessário e desejável reforçar os maiores operadores turísticos nacionais pelas seguintes razões:

- a) Os elevados resultados das suas Vendas comprovam que já dispomos de alguns operadores turísticos nacionais com capacidade para competir com os operadores estrangeiros;
- b) A tendência para a concentração tende a manter-se em todo o Mundo, e em Portugal o fenómeno é já visível;
- c) Os operadores turísticos nacionais – sobretudo os operadores *incoming* - terão interesse em contribuir para a preservação dos nossos recursos turísticos, numa perspectiva de sobrevivência de médio e longo prazo.

Dos 5 casinos estudados, cada um registou em média um volume de vendas de 137.210.672,3 euros, em 2001. Este valor situa-se acima da média calculada pelo Banco de Portugal (Quadros 53 e 54), mas este banco agrega as vendas dos casinos aos “outros jogos de aposta”, tornando-se difícil comparar este indicador.

Resultados em 2002. A média do Volume de Vendas, em 2002, de cada uma das 71 empresas hoteleiras/grupos hoteleiros da amostra da presente Tese foi de 19.314.210 euros. Este indicador, em análise, aumentou face a 2001 e situou-se acima da média calculada pelo Banco de Portugal, para 2001 e 2002 (Quadros 53 e 54).

Em 2002, os 13 agentes de viagens e operadores turísticos da presente amostra registaram, cada um, uma média de 39.948.763,11 euros no seu Volume de Vendas, apresentando uma redução de 3,5%, face a 2001. Contudo, a média para este indicador, em 2001 e 2002, situa-se acima da média calculada pelo Banco de Portugal, no mesmo período (Quadros 53 e 54).

Em 2002, a média do Volume de Vendas dos 4 casinos, da presente amostra, foi de 87.679.185,85 euros, situando-se abaixo da média registada em 2001, embora ainda acima da média calculada pelo Banco de Portugal, em 2001 e 2002 (Quadros 53 e 54).

10.4.2.5. Número de Trabalhadores (V5, do Questionário)

As 241 empresas hoteleiras, que responderam a este *item* (ver Quadro 58), empregam em média 140,23 trabalhadores (valor superior à média calculada pelo Banco de Portugal, para 2001 e 2002, como ilustram os Quadros 53 e 54). Trata-se de um resultado que reflecte a escolha que foi feita, a qual privilegiava as grandes empresas. Esta amostra é superior à obtida pelo Banco de Portugal, que dispõe de apenas 111 empresas hoteleiras, com restaurante, e de 167 estabelecimentos hoteleiros (Quadro 57). Em 2002, como se observa no Quadro 57, a amostra do Banco de Portugal aumentou face a 2001.

Quadro 57. Respostas válidas à questão Número de Trabalhadores (V5, do Questionário)

	Hotéis e Aparthotéis	Agências de Viagens e Operadores Turísticos	Casinos
Número de elementos da Amostra da Tese, em 2001, 2002 e 2003	241	126	4
Número de elementos da Amostra do Banco de Portugal, em 2001	111 (com restaurante) ou 167 (geral)	78	12 (inclui lotarias e outros jogos)
Número de elementos da Amostra do Banco de Portugal, em 2002	123 (com restaurante) ou 175 (geral)	96	18

Sabe-se, contudo, que à medida que o número de elementos da nossa amostra aumenta, o número médio de trabalhadores por estabelecimento tende a diminuir, porque incluímos unidades com maior número de trabalhadores. Por outro lado, existe uma tendência crescente para a polivalência de funções, que, no limite pode levar a que o proprietário do hotel, exerça simultaneamente as funções de gerente/director e de comercial. A redução do número de trabalhadores é mais visível nos aparthotéis e nos estabelecimentos em regime de *timeshare*, o que nos leva a questionar quais serão as funções mais nobres de um serviço de qualidade na hotelaria. As respostas a esta questão prendem-se com a necessidade de controlar e reduzir custos, como sugerem as respostas à questão V31_4, do questionário, na qual se pedia para preencher de 1 a 5 (escala de Likert) o *item* “Lideramos pelos custos”. Sem pretendermos fazer juízos de valor, a estratégia de redução de custos de Michael Porter tem ampla aceitação na hotelaria portuguesa, com a excepção dos hotéis de 5 estrelas. Mesmo nos hotéis de 4 estrelas, esta estratégia é amplamente aplicada.

Com base no estudo das respostas válidas ao indicador “Número de Trabalhadores”, responderam ao questionário 126 agências de viagens e operadores turísticos, tendo registado uma média de 78,85 trabalhadores por empresa. Em 2001 e 2002, esta média situa-se claramente acima da média calculada pelo Banco de Portugal - cuja amostra, em 2001, é de apenas 78 empresas, contra 96, em 2002 -, o que poderá ser explicado quando surgem vários respondentes que pertencem ao mesmo grupo económico, embora trabalhando em locais distintos do País, e porque a nossa amostra inclui as maiores empresas do sector (e. g., Top Atlântico, Abreu, etc.). Com o fenómeno da concentração sectorial (e. g., fusões) e a marcação das reservas por via da Internet, levantam-se sérias dúvidas sobre a manutenção dos elevados níveis de emprego nesta actividade; no entanto, pode haver uma tendência para o aumento de emprego neste sector por duas razões:

a) Cada vez mais as pessoas viajam, aumentando a procura;

b) A recuperação da economia pode trazer prosperidade durante um ciclo económico.

Nos 4 casinos estudados, o número médio de cada casino é de 562,5 trabalhadores (valor superior aos valores registados pelo Banco de Portugal, ver Quadros 53 e 54), mas é difícil, nestas empresas, distinguir exactamente o número de trabalhadores ligados à hotelaria e ao casino, ou aos seus restaurantes, porque os casinos são explorados por grupos hoteleiros.

Nos três subsectores da amostra, acima referidos, trabalham 45.980 trabalhadores, segundo os dados do questionário. Estes trabalhadores foram distribuídos do seguinte modo (Quadro 58):

Quadro 58. Número de Trabalhadores por subsector

	Hotéis Aparthotéis	Agência de Viagens e Operadores Turísticos	Casinos	Total
Número de respostas válidas	241	126	4	371
Número de Trabalhadores	33.795	9.935	2.250	45.980

Ficam ainda por discriminar os trabalhadores dos cruzeiros, das companhias aéreas e das empresas de *rent-a-car*, que fazem parte da presente amostra. Estas empresas não estão a ser objecto de comparação com as médias do Banco de Portugal, mas contribuem fortemente para o emprego no sector de turismo. Só a TAP empregava 8.357 trabalhadores em 31 de Dezembro de 2002 (dados do Relatório e Contas da TAP).

O cálculo do número médio de trabalhadores pode revelar-se pouco útil se considerarmos que, no ano de 2002, havia em Portugal 62.344 empresas de alojamento e restauração. Destas, 1,55% do total empregavam 20 e mais trabalhadores e tinham 30,5% do total do pessoal ao serviço, nesta actividade; **em 2002, as empresas do alojamento e restauração**

portuguesas, com 9 ou menos trabalhadores representavam 95,3% do total destas empresas e tinham 58,5% do total do pessoal ao serviço, nesta actividade. Estes dados evidenciam o fraco peso relativo das empresas cujo pessoal ao seu serviço se situa entre 10 e 19 pessoas (Anuário Estatístico de Portugal, Cf. www.ine.pt).

10.4.2.6. Produtividade

Neves (1990: 76) define produtividade do trabalho como:

$$\text{Produtividade do Trabalho} = \frac{\text{Valor Acrescentado Bruto}}{\text{Volume de Emprego}} \\ (\text{em euros/pessoa})$$

De acordo com este autor (*id.*, *ibi.*: 66), o Valor Acrescentado Bruto, resulta de:

$$\text{Valor Acrescentado Bruto} = \\ = \text{Vendas de mercadorias e serviços} + \text{trabalhos para a própria empresa} + \text{variação de} \\ \text{produção} + \text{subsídios destinados à exploração} + \text{receitas suplementares} - \text{consumos intermédios}$$

Chase e Aquilano (1997: 30-31), a partir de Sumanth e Tang, definem a produtividade em sentido mais amplo como:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Outputs}}{\text{Inputs}}.$$

Os *Outputs* poderão ser, por exemplo, as receitas geradas. Nesta perspectiva, podemos calcular, de forma parcial:

$$\text{Produtividade do Trabalho} = \frac{\text{Output}}{\text{Mão-de-obra}}$$

O conceito de produtividade torna-se de difícil aplicação nos casos em que as empresas se limitaram a fornecer o seu volume de vendas, mas recusaram-se a fornecer a sua Demonstração de Resultados. Para que não fosse perdida muita informação valiosa, foi recolhida a informação no sentido de calcular o rácio:

$$\text{Volume de Vendas/Número de Trabalhadores}$$

para todos os elementos da amostra que forneceram estes dois indicadores, tendo-se omitido as restantes rubricas que constam dos mapas contabilísticos das empresas. Com

efeito, foi possível confirmar – de forma indutiva - que a rubrica **Vendas e Prestação de Serviços representa a maior componente do Valor Acrescentado Bruto**, nas empresas de Hotelaria e Turismo (destacando-se a Prestação de Serviços). Assim, a amostra foi distribuída do seguinte modo (Quadro 59):

Quadro 59. Número de elementos da amostra na Relação *Vendas/Número de Trabalhadores*

	Hotéis e Aparthotéis	Agência de Viagens e Operadores Turísticos	Casinos
Amostra da Tese para o rácio Vendas/Número de Trabalhadores - 2001 (a)	73	14	4
Amostra do Banco de Portugal para a Produtividade do Trabalho - 2001	111	78	12 (inclui lotarias e outros jogos)
Amostra da Tese para o rácio Vendas/Número de Trabalhadores – 2002 (a)	71	13	4
Amostra do Banco de Portugal para a Produtividade do Trabalho – 2002	123	96	18

- (a) Em 2001, o número de trabalhadores das empresas é diferente do registado em 2002, nos casos em que foi possível obter esta informação.

As comparações a seguir apresentadas são questionáveis, mas a análise dos resultados das respostas válidas para as duas variáveis do rácio *Vendas e Número de Trabalhadores* poderá ser útil (Quadro 60):

**Quadro 60. Relação Vendas/Número de Trabalhadores, das respostas válidas na hotelaria
(Vendas medidas em euros)**

As 25 posições mais elevadas do *ranking* em 2001-2002

Relação Vendas/Número de Trabalhadores (em euros/pessoa) 2001	Descrição da empresa/grupo económico 2001 Respostas válidas: 73	Relação Vendas/Número de Trabalhadores (em euros/pessoa) 2002	Descrição da empresa/grupo económico 2002 Respostas válidas: 71
324.309,52	Grupo económico nacional, na Madeira	304.892,857	Grupo económico nacional, na Madeira
247.619,04	Cadeia hoteleira estrangeira, no Algarve	199.179,23	Grupo hoteleiro nacional
148.312,796	Grupo hoteleiro português, no Algarve	170.780	Hotel Apartamento de grupo económico nacional
118.800	Grupo hoteleiro nacional	144.551,508	Grupo hoteleiro, com casino, de capitais mistos
87.096,774	Cadeia hoteleira estrangeira em Lisboa	129.075,829	Grupo hoteleiro português, no Algarve
83.265,081	Cadeia hoteleira estrangeira, em Cascais	95.813,953	Cadeia hoteleira estrangeira, no Algarve
81.918,224	Grupo hoteleiro, com casino, de capitais mistos	94.467,923	Cadeia hoteleira portuguesa
80.625,131	Grupo económico nacional, com sede de Lisboa	90.472,763	Cadeia hoteleira estrangeira, em Cascais
78.683,87	Cadeia hoteleira estrangeira, no Algarve	80.806,729	Grupo hoteleiro nacional, com Casinos
75.000	Hotel Apartamento de grupo hoteleiro português, Algarve	79.463,746	Cadeia hoteleira nacional
74.666,66 (6)	Cadeia hoteleira estrangeira, em Lisboa	78.541,935	Cadeia hoteleira estrangeira, no Algarve
73.694,996	Grupo hoteleiro nacional, com casinos	74.963,419	Cadeia hoteleira nacional, com sede em Lisboa
73.657,104	Cadeia hoteleira estrangeira, em Lisboa	73.328,621	Hotel no Algarve, de cadeia hoteleira nacional, com sede em Lisboa
72.886,297	Cadeia hoteleira estrangeira, no Algarve	68.659,192	Cadeia hoteleira estrangeira
72.415,224	Cadeia hoteleira estrangeira, em Lisboa	68.520,446	Grupo económico com Sede em Viseu

66.056,265	Grupo hoteleiro português, com casino, na Madeira	67.644,501	Grupo hoteleiro português, com casino, na Madeira
65.951,625	Grupo hoteleiro português, em Lisboa	67.608,552	Hotel em Lisboa, integrado numa cadeia hoteleira estrangeira
63.657,142	Grupo hoteleiro nacional, no Algarve	66.534,284	Hotel em Lisboa, integrado numa cadeia hoteleira estrangeira
60.794,533	Grupo português, com Sede em Lisboa	63.875,594	Hotel no Algarve, integrado num grupo nacional
58.132,85	Grupo económico nacional, em Coimbra	62.857,142	Hotel português, no Algarve
57.517,045	Grupo internacional de capitais mistos, em Lisboa	62.708,096	Grupo de hotéis portugueses, em Lisboa
55.000	Grupo económico nacional, na Madeira	62.488,643	Grupo nacional da hotelaria
54.875	Hotel português de Cascais	61.904,761	Hotel português, no Algarve
54.278,82	<i>Holding</i> da hotelaria de grupo de capitais mistos	61.875	<i>Holding</i> de grupo de capitais mistos, na hotelaria
53.796,11(1)	Hotel português, no Algarve	61.754,098	Grupo nacional de hotéis

Comparando os dados dos Quadros 60 e 61, podemos constatar que:

- O grupo dos 25 melhor colocados no *ranking* do indicador Vendas/Número de Trabalhadores é constituído por cadeias hoteleiras estrangeiras, grupos hoteleiros portugueses, grupos económicos de capitais mistos e hotéis independentes, e estão localizadas em Lisboa, no Algarve e na Madeira.
- Todos os dados do Quadro 60 situam-se acima da mediana do Banco de Portugal (Quadro 53); apenas o valor mais baixo do Quadro 61, em 2001 e 2002, se situa abaixo da mediana calculada pelo Banco de Portugal;
- Os resultados obtidos no Quadro 61 correspondem sobretudo a empresas portuguesas, ou seja, as empresas hoteleiras portuguesas (da presente amostra) são as menos eficientes no uso dos seus recursos. Estas empresas estão dispersas por todo o País.
- A mediana da presente amostra, para 2001 e 2002, não se encontra nos Quadros 60 e 61. A partir dos cálculos efectuados do rácio das Vendas em euros/Número de Trabalhadores, **a mediana para 2001 foi de 46.266 euros** (37.º lugar a partir do valor mais baixo) e corresponde ao rácio encontrado para um hotel português (de 4 estrelas), situado no centro de Lisboa, que representa uma marca internacional. Este valor, calculado para a

mediana, situa-se acima da mediana da produtividade do trabalho, calculada pelo Banco de Portugal (ver Quadros 53 e 54).

e) Para **2002**, a mediana do rácio das Vendas em euros/Número de Trabalhadores corresponde ao 36.º elemento a partir do valor mais baixo e foi de 50.031,401 euros. Este valor situa-se acima da mediana calculada pelo Banco de Portugal (ver Quadros 53 e 54) e foi calculado para um grupo hoteleiro nacional (de 4 estrelas).

**Quadro 61. Relação Vendas/Número de trabalhadores, das respostas válidas na hotelaria
(Vendas medidas em euros)**

As 25 posições mais baixas do *ranking* em 2001-2002

Relação Vendas/Número de Trabalhadores (em euros/pessoa) 2001	Descrição da empresa/grupo económico 2001 Respostas válidas: 73	Relação Vendas/Número de Trabalhadores (em euros/pessoa) 2002	Descrição da empresa/grupo económico 2002 Respostas válidas: 71
15.508,571	Hotel português, dos Açores	10.546,306	Hotel português, do Estoril
18.950	INATEL	18.547,644	Sociedade hoteleira de Grupo económico nacional
19.573,952	Hotel português do Norte	19.230,769	Pequeno grupo de hotéis, no Algarve
20.661	Grupo económico nacional, no Algarve	19.757,635	Hotel português de Guimarães
24.647,56	Hotel português, em Coimbra	19.855,533	INATEL
25.695,443	Grupo económico português da Madeira	21.192,66	Hotel nacional no Algarve
27.258,463	Grupo económico português, Sede de Lisboa	21.960,411	Grupo hoteleiro nacional, na Madeira
28.206	Grupo hoteleiro português do Interior (Região Centro)	24.238,381	Hotel português, na Madeira
29.166,66(6)	Hotel português, de Aveiro	24.761,904	Hotel estrangeiro, no Algarve
29.540,925	Hotel português, do Estoril	25.000	Hotel português, no Algarve
29.545,454	Grupo hoteleiro português, do Interior (Região Centro)	25.771,515	Hotel português, em Coimbra
30.233,16	Grupo hoteleiro português, da Madeira	26.319,972	Grupo hoteleiro estrangeiro, na Madeira
31.209,823	Grupo económico nacional, da Madeira	28.076,923	Hotel português, em Setúbal

31.829,86	Grupo hoteleiro português, do Norte	28.290,305	Enatur – Pousadas de Portugal
32.875,454	Enatur – Pousadas de Portugal	29.461,538	Pequeno grupo hoteleiro nacional, na Região Centro
33.361,687	Grupo hoteleiro português da Madeira	30.055,206	Grupo hoteleiro nacional
34.722,22 (2)	Hotel português, do Porto	30.401,899	Hotel português, no Algarve
35.417,658	Hotel português, no Algarve	30.934,103	Pequeno grupo português de hotéis, no Norte
36.420,697	Grupo económico português, do Estoril	31.000	Grupo nacional da hotelaria, na Madeira
38.023, 823	Grupo económico português, da Madeira	32.916,053	Hotel nacional de Cascais
38.796,208	Grupo económico português, no Algarve	33.333.33(3)	Hotel português, no Algarve
38.823,529	Hotel na Beira Interior	34.210,526	Hotel nacional, na Região Centro
40.000	Hotel em Lisboa, em regime de <i>franchising</i>	37.395,35	Hotel do Porto, de grupo hoteleiro nacional
40.000	Grupo hoteleiro nacional, com sede em Lisboa, em regime de <i>franchising</i>	37.488,417	Hotel português, em Viseu
40.034,7	Hotel nacional, em Viseu	42.272,037	Hotel do Algarve, de grupo hoteleiro nacional

Em Portugal, no ano de 2002, existiam 62.344 empresas de alojamento e restauração, mas só 972 dispunham ao seu serviço de 20 ou mais pessoas. Nestas empresas, a relação **(Vendas + Prestações de Serviços)/Pessoal ao Serviço**, em 2002, foi de 34.460,671 euros (*Anuário Estatístico de Portugal*, Cf. www.ine.pt), situando-se acima da mediana calculada pelo Banco de Portugal, mas abaixo da mediana da presente amostra. Estes resultados levam-nos ao problema central do modelo português de produção: a **baixa produção por pessoa** num grande número de empresas.

Em 2001, a mediana do rácio Vendas/Número de trabalhadores para os 14 agentes de viagens e operadores turísticos, que responderam aos dois indicadores em estudo, foi de 344.936,3 euros, situando-se acima da mediana calculada pelo Banco de Portugal (Quadros 53 e 54). Este resultado parece pouco fiável para fins comparativos, porque há grandes diferenças entre as duas amostras em análise. Observando os resultados obtidos para o rácio Vendas/Número de trabalhadores, nos 14 operadores turísticos e agentes de viagens estudados, poder-se-á afirmar que existem, simultaneamente, valores elevados e baixos,

quer nas empresas portuguesas, quer nas estrangeiras. Ainda para o ano de 2001, a mediana do rácio Vendas/Número de trabalhadores para os 4 casinos da presente amostra, foi de 188.995,5 euros (acima da mediana do Banco de Portugal).

Em 2002, a mediana do rácio Vendas/Número de trabalhadores para os 13 agentes de viagens e operadores turísticos, que responderam aos dois indicadores em estudo, foi de 303.030,3 euros, situando-se abaixo da mediana em 2001, mas acima da mediana calculada pelo Banco de Portugal, para 2001 e 2002. Para os 4 casinos da presente amostra, a mediana deste indicador baixou de 188.995,525 euros, em 2001, para 135.021,368 euros, em 2002, situando-se acima da mediana dos jogos, na amostra do Banco de Portugal, em 2001 e 2002.

A necessidade de aumentar a produtividade e a definição de uma estratégia para o sector do turismo português impõem a utilização, pelas empresas, de determinados instrumentos de gestão. Nesta perspectiva, o questionário distribuído aos presidentes das empresas e gestores de alta direcção, tem como objectivo identificar, no âmbito da gestão, as práticas e os modelos de pensamento estratégico, dos responsáveis pelos negócios do turismo em Portugal, face às políticas que os responsáveis políticos têm vindo a desenhar. À semelhança de Rigby (2001: 143), podemos comentar os instrumentos de gestão que as empresas portuguesas, da nossa amostra, adoptam. De acordo com Rigby (2001), em 1999, os 241 líderes empresariais e gestores inquiridos, dos Estados Unidos da América, adoptaram os seguintes instrumentos de gestão nas suas empresas (em percentagem do total e por ordem decrescente de importância): planeamento estratégico: 88,8%; princípios de missão e de visão: 85%; *benchmarking*: 76,2%; medida de satisfação do consumidor: 74,3%; estratégias de crescimento: 64,5%; pagamento pelo desempenho: 62,6%; *outsourcing*: 61,2%; alianças estratégicas: 57%; segmentação da clientela: 53,7%; competências centrais do negócio: 52,8%; reengenharia: 44,9%; *balanced scorecard*: 43,9%; retenção do cliente: 41,1%; gestão da qualidade total: 40,7%; redução de tempo do ciclo: 38,3%; maior integração em equipas: 38,3%; gestão baseada na actividade: 37,9%; integração da cadeia da oferta: 35,5%; gestão do conhecimento: 28,5%; análise do valor para os accionistas: 26,6%; marketing dirigido ao consumidor por via da Internet: 23,8%; planeamento de cenários: 21,5%; equipas virtuais: 21,5%; análise de opções reais: 6,5%; e análise de rotura do mercado: 5,1%.

Tem sido admitido pelos gestores do turismo português que a lógica de gestão é idêntica em todos os sectores, obrigando também as empresas do turismo a modernizar-se e a inovar. No turismo, deve ser levada em consideração a existência de uma indústria que fornece produtos e serviços, tendo evoluído de um sector de pequenas empresas

independentes para um sector moderno, de fortes grupos portugueses e internacionais. Com base nos diálogos e nas respostas escritas ao questionário da presente Tese, ficou claro que as empresas do sector do turismo, a operar em Portugal, adoptam frequentemente práticas de gestão que privilegiam os seguintes instrumentos: o planeamento estratégico, sobretudo nas grandes unidades; os princípios de missão e visão, nos grandes grupos empresariais; o *benchmarking*, enquanto arma de constante utilização; as medidas de satisfação do consumidor, por via de questionários; as estratégias de crescimento, sobretudo nos grupos económicos; o pagamento pelo desempenho, embora não se trate de uma prática da maioria das empresas; o *outsourcing*, na maioria das empresas, embora com muitas reservas na hotelaria; as alianças estratégicas, como prática corrente das grandes empresas que operam em parceria com as grandes marcas internacionais; a segmentação dos consumidores, na maioria dos hotéis de 4 e 5 estrelas; a aposta nas competências centrais do negócio, quando se pretende garantir o prestígio de uma marca; a reengenharia, como forma de romper com processos de trabalho tradicionais, de tipo trabalho intensivo (a nova empresa privilegia menos pessoal que no passado, mesmo nos hotéis de 5 estrelas, e prefere a utilização das novas tecnologias); o *balanced scorecard*, que começa a ser utilizado em casos raros; a fidelização da clientela, que é a opção de muitas empresas, embora poucas empresas obtenham taxas de retenção superiores a 50 ou 60%; a gestão da qualidade, mas não adoptam a qualidade total, enquanto filosofia assumida por todos os níveis da empresa; a integração na cadeia da oferta, que poderá ser identificada nos principais grupos económicos do sector; e o marketing dirigido ao consumidor por via da Internet, que parece ser uma prática de grande agressividade no panorama português; os outros instrumentos, referidos por Rigby (2001), são pouco utilizados pelos elementos da nossa amostra. O problema português da fraca produtividade poderá ter origem na baixa escolaridade dos empregados e empresários. Com uma educação superior, o tecido empresarial português poderá fazer uso de novos instrumentos de gestão, no quadro dos novos modelos de negócio, que são apresentados na PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.

10.4.2.7. Subsídios

Resultados em 2001. Nos três grupos de empresas em análise (hotéis, agentes de viagens e operadores turísticos e casinos), as médias da presente amostra para este indicador, são claramente superiores às médias calculadas pelo Banco de Portugal (a média do Banco de Portugal foi calculada de modo diferente da nossa porque o Banco de Portugal inclui, no seu

cálculo, também as empresas que não receberam subsídios). Das empresas da hotelaria da presente amostra, que disponibilizaram valores contabilísticos, apenas 40 hotéis e grupos hoteleiros receberam subsídios, tendo cada empresa recebido, em média 662.657,6 euros, no ano de 2001 (Quadro 54); contudo, a maior parte dos apoios financeiros do Estado, foram distribuídos, nesse ano, por 7 entidades ou empresas/grupos económicos que fazem parte da amostra em estudo. Este valor foi calculado a partir dos dados que constam dos Relatórios e Contas das empresas, na rubrica *Subsídios à Exploração*, e ainda no Relatório de Actividades do IFT, nos mapas relativos aos beneficiários do SIFIT III, SIME, SIFIT Nacional, *Leasing*, SIPIE, SIVETUR, Projectos Integrados e Transferências. Pela simples observação do nome dos beneficiários, conclui-se que estes apoios foram dirigidos a empresas que contribuem com uma parte importante para o PIB gerado na hotelaria.

No ano de 2001, os 11 agentes de viagens e operadores turísticos considerados, na presente amostra, receberam, em média, 888.439,8 euros do Estado português, mas esta média distorce a realidade, se tivermos em conta que só o INATEL recebeu, nesse ano, a maior parte destes apoios. Esta política traduz uma opção clara no chamado turismo social, a que já foi feita alusão na PARTE I da presente Tese.

Também os casinos foram apoiados pelo Estado, em 2001, cabendo a cada um dos dois casinos – que pertencem à presente amostra - uma média de 3.614.085,1 euros (Quadro 54).

Resultados em 2002. Pela análise do Quadro 53 (amostra do Banco de Portugal), constata-se que, de 2001 para 2002, a média dos subsídios atribuídos aumentou nos jogos e nos agentes de viagem e operadores turísticos, mas diminuiu nos hotéis. Comparando os resultados dos Quadros 53 e 54 podemos observar que as médias da amostra da presente Tese são maiores que as médias registadas na amostra do Banco de Portugal, nos três grupos de empresas analisadas.

De 2001 para 2002, relativamente à amostra da presente Tese (Quadro 54), verificou-se um aumento da média dos subsídios atribuídos aos casinos e uma diminuição dos subsídios atribuídos aos agentes de viagem e operadores turísticos e aos hotéis. Em 2002, de acordo com os dados da amostra da presente Tese, receberam subsídios 37 empresas hoteleiras (das quais se destacam 7 empresas, com maiores valores), 17 agentes de viagens (o maior apoio destina-se ao INATEL) e 3 casinos.

10.4.3. Número de camas (V9_1)

A partir dos dados da amostra, podemos afirmar que:

a) Dos 206 estabelecimentos hoteleiros que responderam à questão V9_1 (respostas válidas), a média obtida é de 765,1 camas por grupo hoteleiro/empresa. Este resultado revela-se pouco útil, porque vários respondentes – localizados em regiões distintas do País – indicam o número total de camas do grupo em que trabalham, enviesando a média obtida;

b) O desvio-padrão é de 3.659,21;

c) Com base nos resultados em SPSS, constata-se que um pequeno número de empresas tem: 4000 camas; 10.000 camas; 16.000 camas; 30.000 camas; e 40.000 camas; em quase 200 empresas hoteleiras (a maioria), o número de camas máximo de que cada empresa dispõe pode ir até 1500.

Em Portugal - segundo a Eurostat (Cf. INE, 2002: 4) - em 2000, o Número de Camas por Estabelecimento Hoteleiro era de 124,8 camas, situando-se muito acima da média da União Europeia (EU 15), que registou uma média de 47 camas por hotel. Em Portugal, no ano de 2003, o número médio de camas por estabelecimento hoteleiro foi de 127 (INE, 2004 b: 15-16) (ver em 5.1.4.).

Em Janeiro de 2002, a relação Empregado/Cama, em Portugal, era de 0,19, tendo baixado para 0,18, em Janeiro de 2003. Neste ano, em Janeiro, esta relação era de 0,13 no Algarve e de 0,26 Madeira. Esta relação reflecte o conceito de produtividade e de eficácia, que muda drasticamente de um hotel de 5 estrelas (com 0,41, em Janeiro de 2003) para um hotel de 4 estrelas (com 0,22, em Janeiro de 2003), apesar das novas tecnologias substituírem o trabalhador em muitas funções (INE/DGT, Cf. www.dgturismo.pt).

10.4.4. Preços dos quartos e estratégias de preços

Se considerarmos as variáveis do Questionário Preço Mínimo dos Quartos por Noite (V9_2 A) e Preço Máximo dos Quartos por Noite (V9_2 B), teremos, os seguintes resultados (Quadro 62):

Quadro 62. Preço dos quartos (“duplo”)

Variável	V9_2 A-Preço Mínimo dos quartos por noite	V9_2 B-Preço Máximo dos quartos por noite
Média	81,3 euros	270,7 euros
Moda	60 euros	250 euros
N-Casos válidos	148	160
Desvio padrão	56,30	516,14

A média do preço máximo praticado pelos hotéis da amostra da presente Tese, de 270,7 euros (Quadro 62), aproxima-se do preço médio calculado para os hotéis de 5 estrelas (quarto-duplo), no ano de 2003, pela DGT, que foi de 271,21 euros (valor para o Continente) (www.dgturismo.pt).

Os preços que constam do Quadro 62 são preços praticados ao balcão, que não traduzem a realidade das negociações entre os grandes operadores turísticos internacionais e os hoteleiros portugueses, que aceitam preços bastantes baixos, quando comparados com os preços praticados para o mercado nacional. Esta realidade só é permitida porque os operadores turísticos internacionais garantem aos hoteleiros uma taxa de ocupação quarto relativamente aceitável para estes últimos. Assim, os hoteleiros conseguem suportar os seus custos fixos, mesmo em períodos de “época baixa”. Sabe-se, contudo, que uma apreciável quantidade de hotéis – especialmente no Algarve – encerram temporariamente as suas portas na chamada “época baixa”.

A queda do preço dos quartos é sustentada pela posição segundo a qual “se não tivéssemos o turismo de massas, não teríamos clientes”. Esta inevitabilidade tende a nivelar o padrão do turismo por baixo, com consequências inquietantes, à medida que vai baixando o nível de qualidade da oferta turística portuguesa. Esta realidade tende a agravar-se quando os directores dos hotéis enfrentam problemas de tesouraria, no curto prazo.

Os dados relativos ao ano de 2003 (Cf. www.dgturismo.pt) apontam para a seguinte distribuição de preços a nível regional: na cidade de Lisboa o *preço médio praticado ao balcão por quarto duplo em hotéis*, situou-se em 179,99 euros. Na região do Algarve, o preço em Agosto atingiu 179,90 euros e baixou para 86,19 euros, em Dezembro. No Norte, o preço médio baixa para 94,07 euros (embora se situe em 137,20 euros na cidade do Porto) e volta a baixar no Alentejo (76,70 euros) e no Centro (66,28 euros). **Estes dados não correspondem aos preços realmente praticados – que são inferiores - como referem frequentemente os gestores que responderam ao questionário da presente Tese. Silva (1991) levantava a questão do elevado poder negocial dos grandes operadores turísticos internacionais face à hotelaria, no Algarve e na Madeira; esta realidade parece manter-se actualmente.**

Rojo e Martínez (1998: 74), referindo-se à fixação de preços do grupo Sol Meliá, observa:

“Por um lado deve-se considerar a elasticidade da procura, e por outro, os objectivos da companhia”.

10.4.4.1. Gestão da rentabilidade (“Yield Management”)

De acordo com Smith, Leimkuhler, Darrow e Cross (Cf. Capiez *et al.*, 2002: 91), a gestão da rentabilidade “é um método de optimização, que procura maximizar o rendimento das empresas de serviços, com a condicionante de uma capacidade disponível que deve ser afectada em função da procura manifestada. Para este efeito, a empresa deve por sua vez

gerir o seu inventário perecível de unidades disponíveis e a tarifação. Trata-se de vender a quantidade certa da capacidade disponível ao bom cliente, no bom momento e a um preço ótimo”. Após o contacto com as empresas, foi possível constatar que na hotelaria portuguesa esta prática é muito frequente. Com efeito, embora as empresas acordem entre si um preço, por quarto, a partir do qual o preço não pode baixar, na prática, a concorrência leva a que o preço baixe ainda mais para além do mínimo estipulado, sendo o preço determinado pelos Custos de Produção e pela Capacidade Disponível.

O contacto com as empresas (por via do questionário) permite constatar que os preços são baixos na “época baixa”, mas sobem na “época média”, para atingir os valores mais altos na “época alta”; também nos períodos especiais de Natal, Carnaval, Páscoa e noutros períodos de férias escolares, os preços tendem a subir em face de uma forte procura. Sobre esta matéria, a Comissão Europeia (1997) publicou um trabalho da Arthur Andersen, aplicado às PME's do turismo.

Sancho *et al.* (1998: 310-311) apresentam este conceito como sinónimo de “Gestão da Rentabilidade, (...) que consiste em aplicar diferentes tipos de tarifas segundo o tipo de procura em questão, atendendo às suas características e comportamento, com o objectivo de maximizar as tarifas quando a procura exceda a oferta ou maximizar a ocupação quando a oferta excede a procura”. Assim, estes autores construíram um modelo de 7 etapas:

1-Desenvolver a cultura da rentabilidade (“Yield”).

2-Analisar a procura (definir objectivos e estratégias).

3.Determinar o produto-serviço (identificar o nosso nicho de mercado).

4.Segmentar o mercado (determinar a combinação do nosso negócio).

5.Analisar o comportamento da procura. Se a procura é baixa, deverão ser identificados segmentos sensíveis ao preço e deverão ser estabelecidas “tarifas promocionais”; se a procura é alta, deve ser restringida a disponibilidade, será exigido o mínimo de noites e só devem aceitar grupos com elevado poder de compra.

6.Investigar cancelamentos.

7.Avaliação (revisão diária).

Os autores propõem ainda o estabelecimento de “programas de incentivos e bonificações para o pessoal do hotel” (*id.*, *ibid.*: 311).

10.4.5. Taxa de ocupação-quarto (V9_3 do Questionário)

Com base na análise em SPSS, da presente amostra, os resultados da variável V9_3-Taxa de ocupação quarto são os seguintes:

- a) Média: 68,9% (superior aos valores do Quadro 63);
- b) Moda: 70%;
- c) Respostas válidas dos hotéis: 217;
- d) Desvio padrão: 12,75.

A taxa de ocupação-quarto, na hotelaria portuguesa, conheceu algum crescimento até ao ano 2000, tendo baixado a partir desse ano (Quadro 63):

Quadro 63. Taxa de ocupação-quarto, na hotelaria portuguesa (em %)

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
55,2	56,2	59,6	60,8	64,4	62,5	58,6	55,8

Fonte: DGT, INE, Banco de Portugal e ITP (2004: 15)

Parece discutível afirmar que o fenómeno da sazonalidade é inexistente na Madeira (como sustentam os hoteleiros da Madeira), quando se sabe que em 2001, a taxa de ocupação-quarto na Madeira foi de 68,8%, enquanto na cidade de Lisboa foi de 72% (www.dgturismo.pt).

Jeffrey *et al.* (2002: 84-85) recomendam algumas estratégias conducentes a elevadas taxas de ocupação na hotelaria:

- Políticas de preços mais flexíveis e transparentes, orientadas para alvos onde a empresa tem pontos fracos;
- Melhoria dos padrões de qualidade através do *benchmarking*;
- Investimento nos produtos e serviços que fornecem;
- Estratégias de marketing mais focalizadas para explorar as oportunidades em segmentos de mercado apropriados aos seus produtos e à sua localização;
- Publicidade positiva “oralmente” (serviços únicos de alta qualidade, manter proximidade com o cliente); e
- Apostar em determinados nichos de mercado e/ou na especialização de produtos.

Douglas (2000: 2-3) associa a taxa de ocupação-quarto à produtividade, à *performance*, ao retorno do investimento (*ROI*) e ao rendimento (*Yield*), num dado mercado. Assim, a autora apresenta alguns indicadores da hotelaria, que são:

(1) **Rendimento médio diário por quarto ocupado = Rendimento Total /Número de quartos ocupados**

(2) **Taxa de ocupação = Número de quartos ocupados/Número de quartos disponíveis**

Rendimento por quarto disponível (RevPAR):

(3) **RevPAR = Rendimento médio diário por quarto ocupado X Taxa de ocupação**
ou

(4) **RevPAR = Rendimento Total /Número de quartos disponíveis**

(5) **Capacidade = Número de quartos disponíveis neste hotel/Número de quartos disponíveis no mercado**

(6) **Noites disponíveis para o cliente = Ocupação actual no mercado X Capacidade**

(7) **Performance da quota de Mercado = Noites para o consumidor actual/Noites disponíveis para o consumidor**

Rendimento por cliente disponível (RevPAC):

(8) **RevPAC = Rendimento médio por cliente X Performance da quota de mercado**

10.5. Questão aberta para definir *inovação em turismo* (V23) e interpretação das definições apresentadas pelos gestores

O novo turismo remete-nos para soluções inovadoras, que emergem diariamente dos desafios das empresas. Estas atribuem significados distintos à expressão *inovação em turismo*, como foi possível constatar pela análise das respostas dadas pelos inquiridos, ao questionário da presente Tese. Waryszak e King (2001) aplicaram o Questionário de Actividades de Trabalho (WAQ – *Work Activities Questionnaire*) de Konrad, a 518 gestores da hotelaria, bancos e retalho na região de Melbourne, tendo estudado as atitudes dos gestores em 10 dimensões, nas quais figurava a atitude de inovar. Este estudo permitiu o cruzamento das actividades com as características demográficas dos inquiridos.

Hjalager (1994: 200) apresentou 6 categorias de inovações em turismo, que são:

- ❖ inovações de processos clássicas, que normalmente conduzem à melhoria da produtividade;
- ❖ inovações para transacções, que se prendem com o conceito de flexibilidade;
- ❖ inovações dos sistemas de distribuição, ligados às novas tecnologias;
- ❖ inovações de processos em tratamento de informação, os quais permitem o acesso às centrais de reservas internacionais;
- ❖ inovações de gestão, de acordo com novos paradigmas; e
- ❖ inovações de produtos, que dependem muito das estratégias dos operadores turísticos.

Os resultados da nossa investigação, por questionário, permitem-nos afirmar que, em Portugal, a inovação em turismo é entendida em sentido mais amplo do que o apresentado por Hjalager e converge para a mudança profunda proposta por Quinn (1996). A inovação é uma questão central da presente investigação para responder a situações aparentemente irreversíveis e altamente danosas para Portugal, enquanto destino turístico.

Dos 415 questionários preenchidos, responderam a esta questão aberta 381 gestores da hotelaria, das agências de viagens e dos operadores turísticos (92,13% do total); somente 7,87% desta amostra incluiu as empresas de *rent-a-car*, os casinos, as transportadoras aéreas e as empresas de cruzeiro. Pela análise das definições apresentadas, é possível constatar que os elementos da amostra deram ênfase a critérios ou *items*, agrupados segundo a distribuição percentual representada no Quadro 64, por ordem decrescente de importância.

Quadro 64. Definição de inovação em turismo, segundo vários critérios ou *items* (distribuição percentual)

Critérios ou <i>items</i>	Percentagem do total (%)
1-Oferecer novos produtos	12,86
2-Melhorar o nosso produto/serviço	12,6
3-Ser único, ser diferente	11
4-Qualidade	9,97
5-Apostar nos recursos humanos e na aprendizagem	8,14
6-Satisfação das novas necessidades do cliente	6,3
7-Marketing	5,51
8-Novos destinos	4,99
9-Infra-estruturas	4,72
10-Novas tecnologias	4,2
11-Copiar os outros, “já está tudo inventado”	3,94
12-Novos mercados	3,67
13-Proteger o ambiente	3,67
14-Outros critérios ou <i>items</i>	8,43
Total	100

Se considerarmos as 7 hipóteses teóricas de partida, para o trabalho empírico, as respostas obtidas incidem maioritariamente sobre questões relevantes para as hipóteses, do seguinte modo:

- Para as hipóteses 1 (eficácia das estratégias empresariais) e 4 (primado do papel do empresário), salientam-se os *items* 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12 e 13;
- Para a hipótese 2 (apoios do Estado), contribuíram os *items* 7, 9 e 13;
- Para a hipótese 3 (desfasamentos entre o papel do Estado e a iniciativa privada), são de notar os *items* 7, 9 e 13;
- Para a hipótese 5 (primado do papel dos poderes públicos), importa sublinhar o papel dos *items* 7, 9 e 13; e
- Para as hipóteses 6 (atractividade e competitividade do destino) e 7 (maturidade do destino), deverão ser incluídos todos os *items* referidos para as hipóteses 1 e 4, aos quais será adicionado o item 9.

Os respondentes têm a percepção de que o destino turístico Portugal bem como as suas regiões (e. g., Algarve) estão ameaçados pela concorrência internacional, nomeadamente, a Espanha. Daí a necessidade de oferecer novos produtos, melhores, únicos, com mais qualidade e que respondam ao novo perfil da procura. As alterações propostas ao nível da oferta implicam uma maior formação da mão-de-obra, mas o contacto directo com as pessoas permitiu constatar a existência de uma grande insatisfação dos recursos humanos, mesmo ao nível de cargos de direcção (e. g., os gestores são frequentemente obrigados a pagar os seus cursos de pós-graduação).

A manifesta insatisfação dos gestores face ao modelo de promoção que tem sido implementado pelas entidades oficiais, denota uma necessidade de mudança ao nível das ONT – Organizações Nacionais de Turismo. Estas devem reposicionar-se face a novos mercados, como é proposto pelo autor da Tese, no seu modelo teórico. Assim, defendem-se as práticas de um “Estado-parceiro” nos negócios do turismo, sem questionar nem limitar a iniciativa dos empresários.

Na presente amostra, nesta pergunta, são de salientar grandes diferenças, nomeadamente:

- a) Somente os respondentes do Algarve sugerem inovações no sentido da protecção do ambiente e da limpeza;
- b) Apenas os representantes dos agentes de viagem, dos operadores turísticos e das empresas de *rent-a-car* defendem preços mais baixos para os pacotes turísticos;
- c) O *item* “novos destinos” foi proposto apenas pelos agentes de viagem e operadores turísticos;
- d) A “renovação da frota” é sugerida exclusivamente pelas empresas de *rent-a-car*;

e) A aposta nas novas tecnologias é maior nos agentes de viagem e nos operadores turísticos do que na hotelaria;

f) A opção por “copiar os outros” ou “imitar os bem sucedidos” prende-se com a crescente tendência para a globalização das empresas do sector do turismo português, através de alianças, parcerias, *joint-ventures*, *franchising*, investimentos conjuntos realizados em Portugal e no estrangeiro, formas de financiamento. Se, por um lado, é louvável a implementação de novos modelos de negócio, por outro lado, existe o risco de imitarmos os erros dos outros. Em alguns casos, a imitação dos erros dos outros pode estar associada à destruição dos recursos turísticos nacionais e ao subaproveitamento daquilo que é único no Mundo e que ainda existe em Portugal, nomeadamente os seus recursos naturais e histórico-culturais;

Não menos importantes, para a presente análise, são as respostas com menor frequência, com os seguintes critérios ou *items* (Quadro 65):

Quadro 65. Respostas com menor frequência para definir inovação em turismo

Critérios ou <i>items</i>	Número de respostas obtidas
Liderança nas organizações	7
Combater a sazonalidade	6
Preços mais baixos	5
Renovar a frota dos automóveis de aluguer	5
Limpeza (dos lixos)	2
Simpatia	2
Novas estratégias	2
Fidelização do cliente	1
Sinalização das estradas	1
Resposta rápida ao cliente	1

Os critérios ou *items* com menor frequência, nos dois últimos quadros, indiciam a existência de práticas insuficientes (nesses *items*) dos gestores da presente amostra.

Conclusões do Capítulo 10

Foi possível fazer corresponder a distribuição dos elementos da amostra ao peso relativo que representa cada região, em termos da oferta turística nacional. Se os resultados obtidos com a presente amostra evidenciam muitas lacunas no sistema turístico nacional, podemos

admitir que se tivessem sido abordadas muitas pequenas empresas, teríamos um quadro de fraca produtividade e de baixa inovação.

A maioria dos empresários e gestores contactados são do **sexo masculino, não possui curso superior** e gere **empresas/grupos económicos**, que detêm **hotéis** e **aparthotéis**. Em **segundo lugar** figuram os inquiridos responsáveis por **agências de viagens** e, em **terceiro lugar**, situam-se os respondentes que são **operadores turísticos**. Apesar da presente amostra estudar as **principais empresas** do sector do turismo, a maior parte dos respondentes gerem empresas com **menos de 50 trabalhadores**. A maioria dos accionistas/proprietários são de **nacionalidade portuguesa** e as suas empresas **não pertencem a cadeias hoteleiras, não investem no estrangeiro** (não verificação plena da hipótese teórica 4), não resultaram de fusões, não investem na imobiliária, têm um líder, **não foram apoiadas financeiramente pelo Estado** (não verificação da hipótese teórica 2) e **não obtiveram certificação de qualidade** (não verificação das hipóteses teóricas 1, 6 e 7). Mais de metade dos inquiridos trabalham em empresas, que detêm unidades também no Algarve ou também na região de Lisboa, Sintra, Cascais e Estoril.

Na presente amostra, a média calculada de trabalhadores sazonais foi de 8% do total dos trabalhadores e o desvio padrão foi de 15; cerca de 67% dos elementos da amostra trabalham em empresas com uma percentagem de trabalhadores sazonais de 0%.

A maioria dos elementos da amostra trabalha em empresas, cujas médias dos indicadores se situam acima das médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal. Os indicadores em análise são a *Situação Líquida*, o *Resultado Líquido do Exercício*, a *Rentabilidade do Capital Próprio* (com excepção dos casinos), as *Vendas*, o *Número de Trabalhadores*, a *Produtividade do Trabalho* (por adaptação) e os *Subsídios*. **A relação Vendas/Número de Trabalhadores, o Resultado Líquido do Exercício, a Rentabilidade do Capital Próprio e os Subsídios colocam nas primeiras posições os grandes grupos internacionais e os grandes grupos nacionais**, o que nos leva a admitir que apenas estes elementos da amostra verificam plenamente as hipóteses teóricas 1, 2, 4 e 6. O grupo dos 25 hoteleiros melhor colocados no *ranking* do indicador Vendas/Número de Trabalhadores é constituído por cadeias hoteleiras estrangeiras, grupos hoteleiros portugueses, grupos económicos de capitais mistos e hotéis independentes. Este grupo de 25 empresas, está localizado sobretudo nas regiões de Lisboa, Algarve e Madeira.

A amostra da presente Tese apresenta uma média de 68,9% para a taxa de ocupação quarto na hotelaria, situando-se acima dos valores médios nacionais, fornecidos pelas entidades oficiais (ver Quadro 63).

Para os respondentes, a expressão “**inovação em turismo**”, por ordem decrescente de importância, significa oferecer novos produtos, melhorar o produto/serviço, ser único e diferente, qualidade, apostar nos recursos humanos e na aprendizagem e satisfazer as novas necessidades dos clientes. Estes resultados não permitem verificar plenamente as hipóteses teóricas 1, 2, 4, 6 e 7. Nestas respostas podemos salientar a falta de empenho nas estratégias para reduzir a sazonalidade e os preços, para garantir a limpeza dos locais turísticos, para fidelizar o cliente, para responder com rapidez ao cliente, entre outras.

Capítulo 11. Análise quantitativa, em SPSS, a partir dos dados do questionário, numa escala de Likert de 1 a 5

11.1. Introdução

Na revisão bibliográfica para o SPSS, foram consultados Bryman e Cramer (1992), Coakes e Steed (1999), SPSS Inc (1999), Pallant, (2002), Pereira (1999) Pestana e Gageiro (1998) e Reis (1990) e Maroco (2003). Kirdar (1997: 168-173) apresentou um quadro das técnicas multivariadas, que são: Cruzamento de Variáveis/Qui-Quadrado; Análise de Regressão; ANOVA; MANOVA; Análise Discriminante; Detector de Interação Automática; Análise Canónica; Análise Factorial; Análise de *Clusters*; *Multidimensional Scaling (MDS)*; *Correspondence Scalling*; Análise Conjunta; *Componential Analysis (COSEG)*; *Product Optimisation and Selected Segment Evaluation (POSSE)*; e Modelização em Redes Neurais.

Diversos autores aplicaram técnicas de análise multivariada e técnicas em SPSS.

Martin (1999), ao estudar o caso do *resort* Hilton Head, relativamente às **atitudes dos seus residentes** face ao desenvolvimento da indústria do turismo, aplicou a escala de atitudes com impacto no turismo ("*Tourism Impact Attitude Scale*"), a análise factorial e análise da variância (ANOVA). Este autor tinha como objectivo testar as atitudes dos vários grupos, relativamente a *items* como o desenvolvimento do turismo na ilha, os impactos positivos e negativos do turismo e o apoio ao turismo. Este estudo sugere a **importância da análise factorial** para estudar o sector do turismo.

Cachadinha *et al.* (1995: 7) desenvolveram um estudo aplicado, em entrevistas pessoais, a empresas de construção, tendo identificado **4 grupos de estratégias** das empresas: (1) "*Inovar para Desenvolver*"; (2) "*Modernizar para Liderar pelos Custos*"; (3) "*Associar ao Estrangeiro para Melhorar e Vencer*"; e (4) "*Concentrar para Conseguir*". Embora este estudo tenha sido aplicado à construção, os seus autores referem também outros estudos aplicados a outras indústrias, nomeadamente um estudo de Matias (1994, ver mais adiante), aplicado à hotelaria, e um estudo de Ryans e Wittink, aplicado aos transportes aéreos. No estudo de Cachadinha *et al.* (1995) foram construídos 8 factores:

(1) *Inovação e desenvolvimento*; (2) *Modernização da produção e controlo de gestão*; (3) *Estratégias de associação*; (4) *Liderança pelos custos, factores matérias-primas e financiamento*; (5) *Grupos de influência*; (6) *Marketing e publicidade para divulgação do produto*; (7) *Estratégias inter-industriais*; (8) *Existência de capital social estrangeiro*. Foi utilizada a análise estatística univariada, a análise factorial de componentes principais,

análise de *clusters* e análise discriminante. Algumas das variáveis deste estudo são tratadas na nossa Tese.

Matias (1994) fez também uma análise de **clusters**, aplicada aos grupos estratégicos da indústria hoteleira, no Algarve, tendo concluído existirem **seis grupos estratégicos**: (1) *Sem estratégia aparente*; (2) *Liderança pelos custos*; (3) *Diversificação de um produto específico – o quarto*; (4) *Diferenciação do produto/serviço e diversificação do mercado*; (5) *Penetração no mercado*; (6) *Liderança pelos custos com ênfase no controlo dos efectivos*. Estas questões fazem parte dos *items* do nosso questionário, mas foram tratadas em termos de análise factorial.

Na análise dos segmentos de mercado – que conduziu à construção dos factores TURISMO DE MASSAS, MERCADO IBÉRICO e NICHOS, no presente capítulo - foi feita a opção pela análise factorial, para agrupar os vários segmentos que evidenciam as apostas das empresas nos vários segmentos que constam do presente questionário, em detrimento da análise de *clusters*. A análise de *clusters* é uma técnica de análise multivariada que procura organizar a informação acerca das variáveis formando grupos relativamente homogêneos. Os membros do mesmo *cluster* são similares entre si e muito diferentes dos membros dos outros *clusters*. Assim, cada *cluster* descreve, “(...) em termos dos dados colectados, a classe à qual os seus membros pertencem” (Pechlaner e Osti, 2002: 17).

Arimond e Elfessi (2001) aplicaram a análise de **clusters** como método de análise qualitativa – embora a partir de dados quantitativos, numa escala de Likert entre 1 e 5, aplicada a 7 atributos com um total de 53 categorias, - para a análise de **segmentação de mercados**, numa amostra de 229 clientes hospedados em hotel, com alojamento e pequeno almoço. No entanto, uma boa parte das investigações de análise de *clusters* é aplicada em análises de natureza quantitativa. Estes autores, com base no contributo de Sheppard, apontam **a possibilidade de a análise de clusters ser seguida de análise factorial**. Os 7 atributos acima mencionados, repartidos por 4 *clusters*, são: (1) *razões da viagem (estadia romântica, evento familiar, experiência no país,...)*; (2) *razões de escolha da modalidade “dormida e pequeno almoço” (bed-and-breakfast - B&B) (preço/valor, amenidades, serviço personalidade e hospitalidade,...)*; (3) *amenidades do B&B (jardins, livros/revistas,...)*; (4) *amenidades do quarto (grande/espacoso, refrigerador,...)*; (5) *serviços oferecidos neste B&B (ambiente familiar, privacidade,...)*; (6) *actividades preferidas durante o B&B (área comercial, festivais/eventos, socialização com o grupo,...)*; (7) **retorno a este B&B** (*sim, provavelmente, provavelmente não, não*) (Arimond e Elfessi, 2001: 393).

Kim (2000), para determinar 4 mercados-alvo potenciais, recorreu igualmente à **análise factorial e à análise de clusters**; Sarmento (2003), para aplicar um modelo de gestão pela qualidade total na indústria de alojamento turístico, combina a análise factorial com a análise de *clusters*.

Min *et al.* (2002), a partir de uma amostra de 281 hóspedes de 11 hotéis de luxo, na Coreia do Sul, identificaram os segmentos: *Género; Idade; Ocupação; e Nacionalidade*. Para construir árvores de decisão, foram estabelecidas três etapas:

- 1.Exploração de dados ("*Data mining*") (remoção de códigos errados e de *outliers*; passa-se das variáveis categoriais às variáveis numéricas, em Excell);
- 2.Formatção de dados ("*Data formatting*") (SPSS 2000; ODBC; Clementine, SPSS 2001); e
- 3.Indução de regras ("*Rule induction*") (Rule Extraction-C5.0). (Min *et al.*, 2002: 276-277).

A investigação de Min *et al.* (2002) poderá estudar, entre outras variáveis, a **fidelização** do cliente, que ocupa um lugar central nas estratégias empresariais das empresas do sector do turismo, em todo o Mundo, por motivos que têm sido discutidos na presente Tese. Outros autores aplicaram técnicas de análise multivariadas e em SPSS, no turismo, tais como Moutinho (2000) (métodos de dependência e de independência), Fredline e Faulkner (2000) (*clusters*), Henthorne (2000) (matriz de correlações e análise de regressão), Jeffrey e Barden (2001) (modelos de regressão múltipla e séries temporais de análise factorial), entre outros. **Não existem testes "óptimos e únicos". Na nossa perspectiva, a importância de cada teste depende das vantagens que apresentar, face a outros testes alternativos, e da sua adequabilidade a cada projecto de investigação em concreto.** Sarmento (2003: 149) sustenta que a "**utilização das diferentes técnicas de estatística multivariada disponíveis deve obedecer a uma criteriosa selecção, por forma a determinar qual a mais adequada para analisar os dados em estudo**".

Na presente Tese foram utilizadas as seguintes técnicas ou testes, em SPSS, versão 10.0: **Estatística Descritiva** (para caracterizar a amostra, com recurso a frequências, histogramas, média, mediana, moda); **Análise Factorial/Análise de Componentes Principais** (4 grupos de factores); **Médias dos Factores**; **Testes de Consistência** dos factores (Alpha de Cronbach, para cada factor); **MANOVA** – Análise Multivariada; **Teste T para amostras independentes** (Teste de Levene para a Igualdade de Variâncias; Teste T para a Igualdade das Médias); **Teste T para amostras emparelhadas**; **Teste de Qui-Quadrado** – Cruzamento de variáveis; e Matriz de **Correlações de Pearson** e de

Spearman, aplicado aos **factores e às variáveis** (ver sumário das principais etapas na análise de dados, na Figura 9).

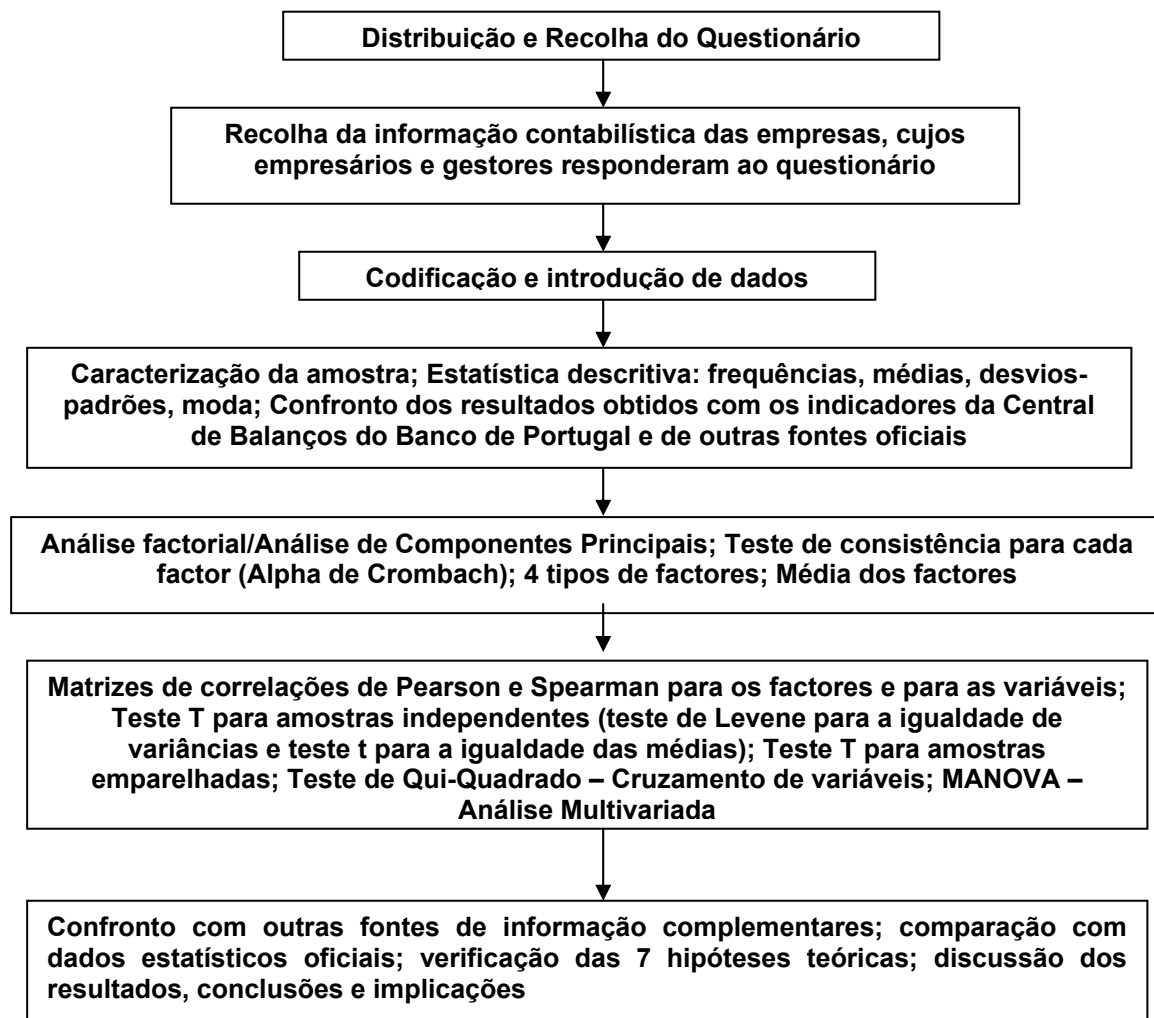


Figura 9. Sumário das principais etapas na análise de dados

No presente capítulo são discutidos os problemas do turismo português e a necessidade de definir uma estratégia de desenvolvimento, com impacto no sector do turismo. Pretendemos reflectir sobre os factores relevantes na estratégia de turismo para Portugal e propomos uma estratégia para a qual foram seleccionados a *excelência, a qualidade, a inovação, a fidelização, a internacionalização das empresas, as funções das Organizações Nacionais de Turismo, as relações laborais, o poder negocial das empresas nacionais face aos operadores turísticos internacionais, o ciclo de vida do produto/destino, os desafios da hotelaria, a proximidade com Espanha, os instrumentos de gestão das empresas, entre outras variáveis*.

11.2. Análise Factorial aplicada às estratégias empresariais

A análise global do Questionário conduziu ao agrupamento das suas variáveis de acordo com o seguinte método:

Para as estratégias, foram incluídos no mesmo conjunto os seguintes grupos de questões (ver Questionário, Anexo VI):

24-Qualidade

25-Marketing

26-*Management* e finanças

27-Novas tecnologias

31-Estratégia

32-Recursos naturais

Na análise factorial foram extraídos 5 factores, a partir da observação do cotovelo do *Scree Plot*, foi utilizado o método de Análise dos Componentes Principais e foi feita a *rotação Varimax*, com a normalização de *Kaiser*.

Os 5 factores construídos apresentam resultados consistentes, a avaliar pelos valores do Alpha (Quadro 66):

Quadro 66. Análise factorial para as estratégias empresariais

Factores construídos	Ítems correlacionados (>0,5)	Alpha de Cronbach	Média do factor
1-QUALIDADE	de V24_1 até V24_19	,9744	3,9869
2-MARKETING	V25_4; de V25_6 até V25_7; 25_19; V25_24; V25_34; V31_17	,8486	2,5113
3-AMBIENTE	de V32_1 até V32_7	,9852	4,2829
4-MUDANÇA	de V31_6 a V31_8; V31_14	,7567	4,4878
5-MERCADO	de V27_1 até V27_2; de V31_1 a V31_2	,7384	4,3450

As médias obtidas para cada factor – numa escala de Likert de 1 a 5 - poderão ser interpretadas do seguinte modo:

1-QUALIDADE – A amostra revela interesse em estratégias conducentes à melhoria dos padrões de qualidade ao nível da oferta turística. Esta postura responde às Hipóteses

Teóricas 1 e 6, embora a palavra qualidade tenha vários significados, que variam conforme a percepção dos respondentes. Foram testados 19 *items*, os quais registaram uma média de 3,9869, ou seja, nem muito alta nem baixa. Em face destes resultados, vários problemas podem ser levantados, nomeadamente:

- a) A certificação, segundo alguns empresários, pode não ser desejável para todas as empresas, por se tornar numa meta vulgar e banal;
- b) A formação profissional das empresas portuguesas pode não ser adequada ao actual nível de exigência dos mercados;
- c) Vão ter dificuldades em sobreviver, nos próximos anos, as empresas com resultados de qualidade modestos;
- d) É necessário definir um modelo de oferta turística de qualidade, que seja adequado às potencialidades reais da oferta turística nacional;
- e) Os poderes públicos deveriam definir e divulgar um padrão de oferta de qualidade, que não decepcione os mercados emissores.

2-MARKETING – Foi identificada uma grande lacuna no domínio do marketing das empresas, cujas causas importa descobrir. As empresas estão insatisfeitas com o modelo de promoção do destino Portugal e recorrem a práticas promocionais cujos gastos são suportados pela própria empresa. Este panorama limita a competitividade e atractividade do destino Portugal, face a destinos que privilegiam o lançamento de campanhas de marketing altamente agressivas junto dos mercados potenciais (resposta à Hipótese Teórica 6). Assim, também estão em discussão as falhas do processo de promoção externa de Portugal, que é insatisfatório para as empresas (Hipótese Teórica 3).

A média baixa obtida pelas empresas, de 2,5113, no factor marketing, compreende:

- Baixos custos de publicidade, embora algumas empresas apostem em publicidade junto dos operadores turísticos internacionais e, directamente, junto do mercado emissor;
- Pequena variedade dos meios de publicidade empregues;
- Resposta insuficiente ao perfil de procura do turista americano, em benefício do perfil do turista europeu;
- Disponibilidade de meios próprios de análise de mercado muito limitados;
- Compatibilização dos vários projectos da empresa pouco adequada.

Estes resultados, acima apresentados, não permitem confirmar a Hipótese Teórica 1, face à ineficácia observada da política de marketing das empresas. Muitos empresários explicam os resultados modestos da política de marketing pela incapacidade dos poderes

públicos na promoção externa do País. Estes empresários admitem que este encargo é da responsabilidade do Estado (não verificação da Hipótese 2 e verificação da Hipótese Teórica 3). De acordo com a Organização Mundial de Turismo, Portugal devia investir anualmente 5% das suas Receitas de Turismo na promoção da sua imagem (Cf. Wolff Olins, 2004).

3-AMBIENTE – Este factor, com uma média de 4,2829, responde às Hipóteses Teóricas 1, 6 e 7. Os respondentes revelaram um perfeito conhecimento do risco de certas regiões (e. g., Algarve, Madeira) entrarem na fase de declínio, quanto ao seu ciclo de vida, em virtude da degradação das suas condições naturais. As empresas acusam os poderes locais de falta de rigor na protecção do ambiente, o que denota a não verificação da Hipótese Teórica 2. Assim, foi identificada a falta de estudos de impacto ambiental e de medidas de protecção do ambiente. A protecção ambiental está no centro dos grandes debates nacionais, envolvendo vários ministérios e grupos de pressão. A partir deste debate, poderá ser definida a opção pelas regiões ambientalmente protegidas e, de imediato, limitar ou facilitar, o licenciamento de projectos turísticos estruturantes para este sector. Esta perspectiva impõe limites aos pressupostos da Hipótese Teórica 4, segundo a qual os poderes públicos pouco contribuem para o êxito do sector do turismo, que deve ser entregue ao sector privado e, conseqüentemente, à sua lógica e racionalidade financeira. Parece-nos razoável admitir que os resultados financeiros imediatos poderão destruir um potencial que se afigurava prometedora no médio prazo. Serve de exemplo a substituição de um ambiente rural, sossegado, com rebanhos e pastagens, por um gigante e agitado complexo turístico-hoteleiro, de turismo de massas. O turismo de elite também deverá ser questionado à luz de critérios que combinem a competitividade com a sustentabilidade dos destinos e regiões.

4-MUDANÇA – O factor mudança apresenta a média mais elevada dos 5 factores, (4,4878) evidenciando uma postura eficaz das empresas, em termos estratégicos. De acordo com este factor, as empresas apostam nos novos mercados, fazem diferenciação face à concorrência, investem na renovação da oferta e fazem reestruturações (verificação da Hipótese Teórica 1). A mudança surge, assim, como desafio e ameaça para as empresas já instaladas no mercado.

5-MERCADO – A relação das empresas com o mercado poderá ser considerada eficaz (a média do factor é de 4,3450), em termos:

- Da ligação das empresas às centrais de reservas internacionais;
- Da renovação recente do seu equipamento;
- De acrescentar valor aos produtos e serviços;
- De *benchmarking* (confirmação das Hipóteses Teóricas 1 e 6).

11.2.1. A excelência empresarial e as dificuldades ao nível do marketing

A discussão dos factores relativos às estratégias empresariais, para as empresas da nossa amostra, remete-nos para o conceito de **excelência**, que tem sido adoptado pelas entidades oficiais que apoiam a actividade empresarial.

A excelência foi estudada por Peters e Waterman (1987), Dube *et al.* (2000) e Erstad (2001). Em Portugal, **o Estado procurou fomentar os valores da excelência, segundo critérios que consideramos discutíveis e que poderão favorecer as actividades bancárias, sem contribuir para o desenvolvimento de competências internas das empresas**. De acordo com o IAPMEI (2001: 13-21), são vários os benefícios das empresas com a obtenção do *Estatuto PME Excelência Turismo 2001*, nomeadamente: taxas de juro; garantias e avales junto do BPI para libertação de incentivos do IFT; capital de risco (apoio à recuperação de património arquitectónico, histórico e cultural, a projectos de cooperação empresarial, redimensionamento de unidades hoteleiras, internacionalização, *Start-up's* com carácter inovador e crédito a accionistas); financiamentos de médio prazo no mercado de capitais; cobertura de risco cambial, o acesso ao *factoring* e adiantamentos por conta de subsídios; acesso ao FIIT-Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Turístico, para projectos hoteleiros de modernização, redimensionamento, animação e saneamento financeiro; acesso a Sociedades de Garantia Mútua; fusões, aquisições e outras alianças estratégicas (e. g., acesso ao SIRME-Sistema de Incentivos à Revitalização e Modernização Empresarial, reestruturações, processos de concentração); internacionalização empresarial (crédito bonificado e acesso preferencial aos instrumentos financeiros); melhor posicionamento face ao SIME, PICTUR e SIVETUR; prioridade na apreciação de pedidos de financiamento junto do BPI; acesso privilegiado a seguros adequados à actividade turística; formação patrocinada pelo BPI, IAPMEI e IFT; e serviços de apoio do IAPMEI e do IFT.

Se pretendemos fazer a caracterização das empresas “excelentes” - segundo o *Estatuto PME Excelência Turismo 2001* e com base nas informações fornecidas pelo IAPMEI (2001) -, os traços dominantes destas empresas são os seguintes: as sociedades por

quotas são em maior número do que as sociedades anónimas; a Internet é usada sobretudo para fins de marketing, embora prefiram utilizar, para este fim, os *mailings*, a imprensa e os catálogos; os investimentos prioritários são canalizados para a aquisição de novas tecnologias, para a remodelação e modernização das unidades e para a manutenção dos padrões de qualidade; cooperam ao nível da inovação de processos, produtos e do marketing; a sua missão e os seus desafios situam-se no plano da satisfação do cliente, da rentabilidade, da relação qualidade/preço e do incentivo à retenção dos trabalhadores qualificados; o rácio Vendas/N.º de trabalhadores das agências de viagens é superior ao registado nos hotéis (idêntica observação é feita em relação à nossa amostra estudada no Capítulo 10).

Portugal tem um problema de auto-imagem, ou seja, não tem consciência do seu verdadeiro potencial para o turismo, menosprezando grandes oportunidades (afirmam os directores hoteleiros estrangeiros, que foram destacados para Portugal); por outro lado, Portugal tem uma visão superficial do que é uma indústria turística moderna e falta-lhe organização, para responder com eficácia, ao mercado.

A estratégia de marketing para o turismo português, proposta pela empresa Roland Berger & Partner ao ICEP (Costa e Bernardo, 1998) evidencia um excesso de optimismo, atendendo aos seguintes factores:

- 1-O factor “segurança” não é uma garantia com a qual possamos contar, sobretudo nas grandes cidades;
- 2-O “clima soalheiro” tem-se revelado demasiado irregular;
- 3-O “povo acolhedor e hospitaleiro” contrasta com a deficiente capacidade de comunicar com os visitantes e a falta de uma cultura de qualidade ao nível da oferta. Não existe, em Portugal, uma “cultura nacional de turismo”;
- 4- O “ordenamento ambiental” é caótico (e. g., incapacidade de prevenir os incêndios);
- 5-A frequente recomendação para a integração de vários produtos complementares, contrasta com a deficiente capacidade de organização dos vários intervenientes da indústria do turismo a operar em Portugal;
- 6.A relação com os grandes operadores internacionais é de grande fraqueza; por outro lado, a adequação da oferta à procura de determinados mercados poderá ter origem mais no conhecimento que os próprios gestores têm destes mercados do que na eficácia das campanhas de promoção das entidades oficiais portuguesas;
- 7.Portugal não é competitivo nem no preço nem na qualidade;
- 8.A fidelização é alcançada por um grande número de hoteleiros – graças a uma curva de aprendizagem de décadas de experiência – mas a maioria dos intervenientes ainda lida

com o cliente numa perspectiva de *marketing transaccional* (em oposição ao marketing relacional) e de curto prazo. Esta postura pode ser estimulada quando os poderes públicos não dão garantias de viabilidade de certos projectos num horizonte de 5 ou 10 anos, criando-se um clima de incerteza e insegurança para quem investe. Esta perspectiva é parcialmente reflectida nos relatórios do ICEP (1994, 1997, 2000 a, 2000 b, 2001), traduzindo-se numa postura condicionante do nosso modelo de desenvolvimento do turismo.

Nas referências à política de turismo em Portugal a partir de 1992, são apresentados igualmente os contributos da empresa Wolff Olins, em 1992 (Cf. ICEP, 2000) (com nova análise em 2004) e de Neto (2000). De acordo com a empresa Wolff Olins (2004: 11), são destacáveis as seguintes características de Portugal: país tradicional, com história, e descobrimentos; país “rústico, rural, simples”; tem o Algarve, como referência; país “hospitaleiro, acolhedor, seguro”, dispõe de “bom tempo, sol e praia”; o país do fado, da saudade e do futebol; e tem “boa gastronomia”. Com menos frequência, Portugal é visto como país pobre, desorganizado, melancólico, de contrastes, de amadores, de emigrantes, região de Espanha, entre outras características (Wolff Olins, 2004: 11-12). A nossa perspectiva sugere uma **rotura com o modelo anterior**, conservando no entanto as orientações estratégicas que privilegiem as variáveis que constam no modelo teórico proposto pelo autor da Tese (ver Capítulo 8). A abordagem do presente capítulo poderá contribuir para a definição de um novo modelo que induza a mudança. Esta, contudo, depende em larga medida, de variáveis exógenas ao turismo (e. g., sistema de ensino, cultura empresarial, costumes e valores dos portugueses).

11.3. Análise Factorial aplicada ao Ambiente Externo das empresas

Para o Ambiente Externo, foram incluídos no mesmo conjunto os grupos de questões relativas a (ver Questionário, Anexo VI):

19-Papel do Estado

22-Ambiente externo

28-Infra-estruturas

30-Economia

No Quadro 67 são apresentados os 6 factores para o Ambiente Externo, extraídos pelo método de Análise de Componentes Principais, com *rotação varimax*. Os coeficientes Alpha de Cronbach permitem confirmar a consistência da presente análise.

Quadro 67. Análise factorial para o Ambiente Externo

Factores construídos	Ítems correlacionados (>0,5)	Alpha de Cronbach	Média do factor
1-ATRATIVIDADE	de V22_27 até V22_36; V28_1	,9336	3,5304
2-INTERVENÇÃO DO ESTADO	de V19_7 até V19_10	,8979	4,6936
3-POTENCIAL DE MERCADO	de 22_10 até V22_11	,7546	4,5300
4-CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO	de 22_2 até 22_6	,7894	2,8843
5-INFRA-ESTRUTURAS	de V28_5 até V28_7	,8938	2,9080
6-APOIOS AO SECTOR	de V19_13 até V19_15; V19_17	,7484	3,4297

11.3.1. Análise dos resultados

A análise dos resultados obtidos para os factores do Ambiente Externo permitem observar que, numa escala de Likert de 1 a 5, teremos de discutir e repensar a nossa oferta turística a partir dos seguintes 6 factores (Quadro 67):

1-ATRATIVIDADE - A média obtida de 3,5304 para o factor 1-ATRATIVIDADE alerta-nos para os pontos fracos nos seguintes *ítems*: resposta às novas necessidades das famílias, terrorismo, criminalidade, corrupção dos serviços administrativos e policiais, características sociais e culturais do povo português, álcool e droga em locais de grande procura turística, deficiente conservação dos monumentos, folclore, artesanato e falta de aeroportos e de voos directos para certas regiões do País, entre outros pontos fracos associados à imagem de Portugal. Estas questões respondem à Hipótese Teórica 6, segundo a qual Portugal é altamente competitivo e atractivo face aos destinos seus concorrentes. Embora o *ítem* 22_37 não esteja correlacionado positivamente com os restantes *ítems* deste factor, poder-se-á afirmar que as respostas a este *ítem* traduzem uma grande lacuna no conjunto da oferta turística nacional. O factor ATRATIVIDADE revela grandes debilidades a avaliar pelo contributo da empresa WOLFF OLINS, cujo trabalho foi divulgado no seminário promovido pelo ICEP, na Bolsa de Turismo de Lisboa,

em 21 de Janeiro de 2004. Referindo-se a estudos sobre a imagem de Portugal, realizados no estrangeiro, o referido relatório adverte (pp. 5-6):

- Por falta de promoção externa do País no estrangeiro, existe a ideia feita de que Portugal não mudou muito nos últimos anos;
- Os destinos concorrentes de Portugal empregam mais recursos na promoção do que Portugal;
- Existe falta de promoção dos nossos recursos culturais;
- Os potenciais turistas estrangeiros não têm uma imagem actualizada de Portugal ou continuam a ver Portugal como um destino com bom clima, praias limpas e bons campos de golfe;
- Os turistas mais aventureiros pretendem ocupar o seu tempo em actividades ainda pouco desenvolvidas em Portugal e os turistas menos aventureiros valorizam o entretenimento e a gastronomia;
- A imagem de Portugal no exterior está associada a uma “sociedade triste e envelhecida”;
- A marca Portugal Turismo deixou de acrescentar valor a destinos como a Madeira. É necessário criar um pano de fundo cultural, ou plataforma, associada a uma imagem, com atributos desejáveis, nos quais as regiões se apoiem e criem sinergias entre si. Uma maior divulgação da gastronomia e da diversão nocturna do País, pode atrair mais turistas para os campos de golfe portugueses.

2-INTERVENÇÃO DO ESTADO - O factor 2-INTERVENÇÃO DO ESTADO no sector do turismo correlaciona variáveis que apontam para um Estado com as seguintes funções:

- promotor da imagem do País;
- incentivador da criação de infra-estruturas turísticas;
- protege os turistas nos domínios da segurança, do controle de preços e da legislação que regulamenta a actividade dos operadores turísticos;
- coordenação na utilização eficaz dos recursos turísticos nacionais.

Com uma média elevada, de 4,6936, este factor responde à Hipótese Teórica 5, que afirma o primado da intervenção dos poderes públicos. Estas pretensões dos respondentes – no que concerne aos deveres do Estado - não encontram eco na realidade, o que nos remete à Hipótese Teórica 3 – Desfasamentos entre as expectativas das empresas e as medidas dos governos.

Tendo contactado com empresários portugueses, com os quais foi discutido o papel do Estado na indústria do turismo, as opiniões dividiram-se em, pelo menos, 5 grupos de

opinião, com as seguintes perspectivas: o Estado não deve intervir, porque, ao fazê-lo protege uns em detrimento de outros, que também pagam impostos; o Estado deve intervir em domínios como a criação de infraestruturas, na promoção do País, na protecção dos turistas, etc., devendo reforçar os apoios financeiros às Câmaras Municipais e às Regiões de Turismo, as quais, na ausência de um poder descentralizado, teriam meios para promover, localmente, as actividades turísticas; as empresas devem trabalhar directamente com os operadores turísticos e pagar a promoção do destino, com uma percentagem das suas vendas anuais, não ficando dependentes das entidades oficiais; a forma mais eficaz de promover o destino turístico Portugal será através da contratação de uma empresa privada, especializada em Marketing Turístico, que seria encarregada de divulgar a Marca Portugal; a regionalização/descentralização seria a forma mais eficaz de dar às regiões autonomia, para, assim, promoverem as actividades turísticas junto dos intervenientes neste processo.

3-POTENCIAL DE MERCADO – Com uma média elevada de 4,5300, o factor 3-POTENCIAL DE MERCADO confirma que devemos dirigir as nossas campanhas de marketing a mercados com elevado poder de compra e com um número elevado de consumidores potenciais, tal como é sugerido no modelo teórico proposto na presente Tese. A média registada neste factor confirma a eficácia das estratégias das empresas, de acordo com a Hipótese Teórica 1.

4-CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO – O factor 4-CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, com uma média baixa, de 2,8843, evidencia uma deficiente preparação do País para o turismo (resposta às Hipóteses Teóricas 3 e 5). Estas lacunas são devidas à política de turismo dos governos, apesar das medidas relatadas na Parte I (Capítulo 6) da presente Tese. Deste modo, a média baixa foi registada nos seguintes *items*:

- a) Condições políticas propícias ao reforço do investimento;
- b) Ausência de restrições à fuga de capitais para o exterior e ao repatriamento de lucros;
- c) Incentivos ao investimento privado por via de subsídios estatais e através de taxas de juro bonificadas.

A partir da Revisão Bibliográfica (PARTE I da presente Tese), é possível avaliar e escolher um grande leque de intervenções estatais no sector do turismo, para responder aos pressupostos das Hipóteses Teóricas 2 e 6. No modelo teórico proposto, parte-se do princípio de que o motor do investimento situa-se no sector privado da economia, cabendo ao Estado a função de facilitador, no conjunto do sistema turístico. Os governos

portugueses têm tido alguma dificuldade em acreditar nos resultados prováveis de uma forte aposta no sector do turismo. Esta indecisão e hesitação dos responsáveis políticos terá alguns reflexos na falta de incentivos ao sector privado. Provavelmente, estaremos perante uma questão cultural da classe empresarial portuguesa, que aguarda sinais favoráveis dos sucessivos governos, em vez de investir num horizonte de 20 anos, independentemente das conjunturas económicas nacionais. Nesta perspectiva, a Hipótese Teórica 4 (primado do sector privado) apenas é verificada em alguns casos de sucesso, não se podendo generalizar tal verificação.

5-INFRA-ESTRUTURAS - O factor 5-INFRA-ESTRUTURAS regista uma média baixa, situada em 2,9080. No âmbito da resposta às Hipóteses Teóricas 2, 3, 5 e 6, poder-se-á admitir que Portugal dispõe de deficiências ao nível do abastecimento de água e de energia, da reparação naval, dos acessos, da rede ferroviária, dos transportes e ainda ao nível da falta de indústrias conexas e de sectores de apoio – como recomenda Michael Porter no seu modelo da competitividade das nações. Qualquer destino turístico poderá ficar dependente de importações, se não tiver uma estrutura económica equilibrada.

6-APOIOS AO SECTOR DO TURISMO - O factor 6-APOIOS AO SECTOR DO TURISMO é considerado moderadamente satisfatório, com uma média de 3,4297. Este factor inclui o reconhecimento da necessidade de uma conta satélite para o turismo (embora muitos respondentes desconheçam o significado de tal instrumento), a importância do Observatório de Turismo (entretanto, extinto), do INE e da DGT (Hipóteses Teóricas 3 e 5). A título complementar, foram feitas críticas ao papel do INE e da DGT, em termos de falta de eficácia junto das empresas.

11.4. Análise factorial para as Vantagens Competitivas

Para as Vantagens Competitivas foi estudado o grupo 20 do Questionário – Vantagens Competitivas (Anexo VI). Foram extraídos 5 factores, pela Análise de Componentes Principais, com *rotação varimax*. Os coeficientes *Alpha de Cronbach* obtidos para cada factor testaram a consistência da presente análise factorial (Quadro 68).

Quadro 68. Análise factorial para as Vantagens Competitivas

Factores construídos	Items correlacionados (>0,50)	Alpha de Cronbach	Média do factor
1-PRODUTO DE QUALIDADE	DE V20_8; de V20_10 até V20_11; de V20_13 até V20_14; de V20_27 até V20_28	,8001	4,2748
2-IMPLANTAÇÃO NO MERCADO	NO de 20_1 até 20_6	,8028	4,1141
3-GRANDE DIMENSÃO	V20_19; V20_24; V20_26; V20_32; V20_42	,6378	3,2363
4-CAPACIDADE DE OFERTA	DE V20_7; V20_16; de V20_40 até V20_41	,7878	3,2067
5-INTERNACIONALIZAÇÃO	V20_18; V20_23	,5758	3,5644

A análise dos resultados representados no Quadro 68, permitem afirmar que:

1-PRODUTO DE QUALIDADE - O factor 1-PRODUTO DE QUALIDADE poderá ser interpretado como uma recomendação para as empresas, segundo a qual as empresas, para oferecerem produtos e serviços de qualidade, terão de:

- Investir na sua imagem;
- Serem capazes de satisfazer uma procura sofisticada e exigente;
- Dispor de mão-de-obra altamente qualificada;
- Beneficiar de uma localização com condições naturais favoráveis, em relação ao clima, às praias e ao equilíbrio ecológico;
- Ter uma boa localização, com infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso;
- Adoptar uma organização flexível;
- Apostar nas relações personalizadas.

Nestas condições, estes requisitos poderão contribuir para uma maior fidelização do cliente e respondem positivamente às Hipóteses Teóricas 1 e 6. Com uma média elevada de 4,2748, este factor aponta para um padrão de oferta que combina as seguintes vertentes: publicidade, acompanhamento das novas motivações dos consumidores, formação, natureza, ambiente externo, novas formas de organização e marketing individualizado. Estas vertentes foram apresentadas e discutidas na PARTE I – REVISÃO

BIBLIOGRÁFICA da presente Tese, aquando da referência à Procura, ao Marketing, aos Modelos de Competitividade e à Oferta.

2-IMPLANTAÇÃO NO MERCADO - O factor 2-IMPLANTAÇÃO (das empresas) NO MERCADO, com uma média elevada de 4,1141, agrupa os pontos fortes das empresas, expressos nas seguintes variáveis ou *items*:

- a) Tiram partido do clima;
- b) Detêm uma grande quota de mercado;
- c) Adoptam políticas de promoção eficazes;
- d) Praticam políticas de preços e condições de pagamento vantajosas;
- e) Oferecem uma elevada relação Qualidade/Preço; e
- f) Apostam na informação e no apoio ao cliente.

Este factor responde positivamente Hipóteses Teóricas 1 e 6. Tratando-se de uma amostra constituída pelas principais empresas do sector do turismo, a operar em Portugal, as variáveis acima referidas convergem para o mesmo fim, apesar de serem de natureza distinta: condições climatéricas, estratégia de crescimento, marketing, política financeira, qualidade e relação com o cliente. Estes resultados alertam para a necessidade de uma gestão holística e global, em detrimento de uma gestão fragmentada do negócio. Deste modo, existe uma conjugação de vantagens comparativas com vantagens competitivas, como foi sugerido na REVISÃO BIBLIOGRÁFICA, no que concerne aos Modelos de Competitividade.

3-GRANDE DIMENSÃO - O factor 3-GRANDE DIMENSÃO apresenta uma média baixa, de 3,2363, indiciando algumas fraquezas das empresas, nos seguintes domínios:

- concentração vertical do negócio – A maioria dos elementos da amostra gere empresas que ainda estão dependentes de outras empresas, a montante e a jusante, em Portugal e no estrangeiro; no entanto, alguns grupos dispõem já de uma oferta integrada que compreende as várias fases do itinerário turístico;
- capacidade organizativa – A partir dos resultados do EURO 2004 ou de outros eventos, poderíamos discutir a capacidade de organização dos portugueses ou, mais precisamente, dos gestores portugueses. Os resultados da presente análise factorial sugerem falta de capacidade de organização, apesar de estarmos a estudar as grandes empresas do sector do turismo português;
- desempenho dos postos de informação turística – A falta de organização, acima referida, poderá estar associada a uma deficiente articulação entre os postos de

informação turística e as empresas do sector, ficando estas a perder, pela deficiente informação que é prestada aos turistas. Assim, muitos turistas não se deslocam a restaurantes, a espectáculos, a casinos, a atracções (parques temáticos, rios, lagos, desportos de diversas modalidades, museus, etc.), aos centros comerciais (*shopping*) por falta de informação dos postos de informação turística;

- integração em grupos financeiros – Alguns grupos económicos estão integrados em grupos financeiros, o que reforça o seu poder financeiro no mercado; e
- redução da incerteza dos mercados, através de alianças com grupos internacionais – Coloca-se, por exemplo, o problema dos contratos de garantia, celebrados entre os hoteleiros portugueses e os grandes operadores turísticos internacionais ou a adopção de contratos de *franchising*, através da representação de marcas de prestígio, em Portugal. As grandes empresas portuguesas do sector do turismo tendem a constituir sociedades de capitais mistos, envolvendo investidores estrangeiros, com reflexos no reforço da sua quota de mercado e na melhoria da tecnologia empregue. Actualmente, as parcerias entre empresas são muito frequentes, embora as empresas conservem a sua independência jurídica e financeira (e. g., parcerias entre grupos hoteleiros e grupos de empresas de *rent-a-car*, ou parcerias entre operadores turísticos e grupos hoteleiros, etc.).

Admitimos, no entanto, que, gradualmente, os grupos económicos portugueses, em associação com os grupos económicos internacionais, acabarão por determinar o perfil da oferta turística nacional, de acordo com o que é suposto nas Hipóteses Teóricas 1, 5 e 6.

4-CAPACIDADE DE OFERTA - O factor 4-CAPACIDADE DE OFERTA expõe algumas fraquezas da nossa capacidade de crescer e de competir, com uma média relativamente modesta de 3,2067. Estamos, deste modo, limitados:

- no aumento de número de camas, sobretudo em alojamento de qualidade. As restrições associadas ao licenciamento de empreendimentos em zonas protegidas pode limitar o crescimento da imobiliária turística. Parece razoável admitir que um crescimento em quantidade – em regiões bastante saturadas - pode inviabilizar a adopção de um modelo de desenvolvimento sustentável para Portugal, com prejuízo para a oferta turística nas próximas décadas;
- na modernização dos equipamentos, por falta de meios e de uma cultura empresarial que aposte na melhoria contínua;

- na subida da taxa de ocupação quarto, devido à dificuldade de combater a sazonalidade e à concorrência de outros destinos turísticos, que oferecem um portfólio de produtos e serviços muito variado e a preços mais baixos; e
- nas fontes de financiamento alternativas. Na ausência dos apoios financeiros estatais e bancários e de soluções de financiamento inovadoras, resta à empresa a possibilidade de crescer de forma modesta.

As limitações acima expostas remetem-nos para a dificuldade de responder positivamente à Hipótese Teórica 6.

5-INTERNACIONALIZAÇÃO - O factor 5-INTERNACIONALIZAÇÃO correlaciona os grandes grupos económicos e as alianças das empresas com as grandes marcas internacionais. Estamos perante alianças estratégicas, parcerias, *franchising*, *joint-ventures* ou outras formas de associação de empresas. A média deste factor é de 3,5644, situando-se a níveis modestos em termos de investimentos portugueses no estrangeiro. Este resultado ilustra as dificuldades de afirmação dos investidores nacionais, não se confirmando plenamente a Hipótese Teórica 4.

11.4.1. A questão da dimensão e da capacidade de oferta dos destinos turísticos

No contexto português, poder-se-á levantar a questão da falta de estratégia das pequenas e médias empresas. As empresas não definiram uma estratégia, andam à deriva, têm uma visão de curto prazo e acomodam-se à rotina. Em contraste com este cenário, um número crescente de empresas portuguesas tem vindo a afirmar-se internacionalmente com marcas de prestígio. Impõe-se uma mudança cultural, que conduza a uma mudança de estratégia, baseada no empreendedorismo.

Morrison e Thomas (1999: 5-7) apresentam 10 elementos-chave do empreendedorismo, que são, segundo os autores, as melhores práticas do empreendedorismo, com origem na criação de pequenas empresas da hotelaria: *iniciação da mudança; comprometer os empregados; recursos para a criatividade; aprendizagem de empreendedor; inovação e criatividade; liderança do conhecimento; alerta para as oportunidades; gestão das relações; tempo de acção; e visão e orientação estratégica*. Nas pequenas empresas, poder-se-ão levantar questões como o dinamismo, a gestão de qualidade e as finanças, a aplicação das tecnologias de informação, a ligação entre o crescimento e o planeamento do negócio e o crescimento da firma e as combinações possíveis ao nível da propriedade, das características da firma e da estratégia.

Szivas (2001) estudou o empreendedorismo no sector do turismo do Reino Unido, a partir da recolha de 309 questionários, tendo analisado as motivações dos inquiridos e os seus efeitos sobre a qualidade do produto turístico. Em Portugal, o problema da falta de qualidade é uma questão central para as estratégias das empresas.

Embora a presente Tese focalize essencialmente as grandes unidades e grupos empresariais do sector de turismo português, reconhecemos que existem nichos de mercado para as pequenas unidades, a montante e a jusante destas grandes unidades e grupos económicos. A este facto, podemos adicionar a necessidade constante das empresas recorrerem a empresas de *outsourcing*, com o propósito de reduzir custos. Assim, o funcionamento em rede poderá unir um amplo leque de pequenas empresas do mesmo aglomerado regional ou sectorial.

11.5. O ciclo de vida do produto/destino

11.5.1. O ciclo de vida do produto/destino turístico e a estratégia para Portugal

A revisão bibliográfica do conceito de ciclo de vida incluiu os contributos de Cooper *et al.* (1993, 1998), Cooper (Cf. Seaton *et al.*, 1995), Sancho *et al.* (1998), Jamal *et al.* (1999), Toh *et al.* (2001), Varilhas (2002 b, 2002 c), Wanhill e Lundtorp (2001), Buhalis (2000), Ruschmann (1997), Plog (2001), Gonçalves e Águas (1995), Andriotis (2001 a), Costa e Bernardo (1998), Costa *et al.* (2001), Vellas e Bécherel (1999) e Kotler (1980). Os agentes económicos e todos os intervenientes no sector do turismo precisam de conhecer a fase do ciclo de vida em que se encontra o destino turístico onde desenvolvem as suas actividades, segundo o modelo de Butler (Cf. Andriotis, 2001 a); os investidores, em particular, terão de se posicionar segundo determinados parâmetros ligados às características do destino, ao marketing e aos impactos económicos, sociais e ambientais. A análise do destino turístico, segundo o modelo do ciclo de vida (essencial para discutirmos a Hipótese Teórica 7), requer algumas considerações a seguir apresentadas (ver mais à frente no Quadro 69).

Nas características do destino turístico importa saber como são vistos os turistas no destino, pela população residente, ou conhecer a capacidade de alojamento do destino, entre outros aspectos relevantes; relativamente ao marketing, torna-se necessário **adequar a estratégia à fase do ciclo de vida** em que o destino turístico se encontra, nomeadamente através da aplicação do *marketing-mix*; os impactos ao nível económico ocupam um lugar de relevo ao nível do emprego, da taxa de câmbio, da rentabilidade do sector de turismo, da fiscalidade ou do equilíbrio da estrutura económica (inflação,

balança comercial) da região/País; os impactos sociais reflectem-se na relação entre os visitantes e os residentes, nos tipos de turistas, na violência e no tipo de família dos residentes (com reflexos nos estilos de vida e valores); os impactos ambientais poderão ter um efeito irreversível na erosão, nas águas, na poluição provocada por turistas ou no equilíbrio do ecossistema.

Assim, enquanto o Algarve poderá ter atingido a fase de maturidade do seu ciclo de vida, os Açores poderão ainda encontrar-se numa fase inicial do seu ciclo de vida. A maioria dos locais turísticos, em Portugal, ainda se encontra muito distante da fase da maturidade (ver Quadro 69).

Quadro 69. Ciclo de vida do produto/destino turístico Portugal

Etapas	Destinos/ Regiões /Marcas	Impactos	Estratégias a adoptar
Exploração	Açores	A pecuária deve ser compatibilizada com uma indústria turística em fase de modernização Recursos naturais abundantes Turistas aloccêntricos Os turistas são vistos com convidados	Fidelização, reforço do mercado interno Divulgar a marca Açores como complementar da marca Madeira Apostar no turismo de natureza, turismo activo, no <i>touring</i> e nas paisagens exóticas Preservação do equilíbrio ambiental
Envolvimento	Todo o País, excluindo as regiões mencionadas nas outras etapas	Melhoria do nível de vida das regiões receptoras Turistas aloccêntricos Os turistas são vistos como convidados Faltam ao País infra-estruturas, actividades desportivas, parques temáticos, animação Falta de planeamento e ordenamento do território nacional Oferta turística insuficiente	Reforço dos apoios do IFT às empresas e aos Poderes Locais Melhoria de infra-estruturas Reforço do mercado ibérico Prevenção dos incêndios Aposta na formação e qualidade Reforço do marketing Aposta em novos produtos e novos mercados Apostar no turismo activo, de natureza, de montanha, de habitação, de saúde, religioso, rural, <i>city break</i> , <i>touring</i> , golfe, sol e mar, desportos náuticos, negócios, história, gastronomia
Desenvolvimento	Lisboa, Fátima, Porto e Serra de Estrela	Os turistas aloccêntricos são substituídos por turistas midccêntricos Os turistas são vistos como clientes Assiste-se a um elevado crescimento ao nível da procura e da oferta Actualmente a oferta de qualidade pode ser considerada insuficiente nestas regiões Protagonismo dos grandes operadores turísticos internacionais O nível de saturação da população residente e o limite	Reforço dos equipamentos, infraestruturas e animação Combater a sazonalidade Estratégias de diferenciação e de liderança pelos custos/preços Orientar o marketing para nichos de mercado Aposta nos produtos <i>city break</i> , <i>touring</i> , golfe, casino, negócios, religião, cultura, arquitectura, história, congressos, incentivos, paisagem costeira, montanha Melhorar a segurança

		da capacidade de carga ainda estão longe de ser atingidos Falta animação	
Consolidação	Algarve, Madeira e Estoril/Cascais	Turistas midcêntricos e semi-psicocêntricos Os turistas são vistos como clientes O crescimento da imobiliária turística deve seguir o critério da qualidade da oferta A paisagem, os recursos naturais, históricos e culturais não são respeitados O crescimento do PIB e do Emprego dependem do crescimento do sector do turismo	Inovação, fidelização Combater a sazonalidade no Algarve e Estoril/Cascais Restrições ao turismo Atrair novas marcas e novos investimentos ao nível da hotelaria Melhorar o poder negocial dos hoteleiros face aos operadores turísticos estrangeiros Aposta nos produtos sol e mar, gofe, <i>city break</i> , <i>touring</i> , casino, natureza, negócios, saúde, congressos, incentivos, natureza
Estagnação	Não existem	Não existem, embora exista a ameaça em períodos de recessão económica. Recomenda-se também o desenvolvimento de outras actividades económicas	Estratégias pró-activas de diversificação do portfólio actual e marketing dirigido a novos segmentos e nichos Preventivamente será desejável o planeamento e ordenamento do território
Pós-Estagnação	Não existem	Não existem Em caso de declínio os turistas serão vistos como estrangeiros	Estratégias pró-activas de diversificação do portfólio actual e marketing dirigido a novos segmentos

Fonte: Elaboração própria

No plano empresarial, as **opções estratégicas**, como refere Andriotis (2001 a), dependem do estágio de desenvolvimento em que se encontra um destino turístico, a saber: *exploração*, *envolvimento*, *desenvolvimento*, *maturidade* (*consolidação*, *estagnação*) e *declínio* ou *rejuvenescimento*.

Nas fases de **introdução (exploração e envolvimento)**, as empresas oferecem novos produtos, com novos mercados, e adoptam estratégias de crescimento e de diversificação. Nesta fase, os turistas que procuram este destino são considerados *alocêntricos*;

Na fase de **crescimento/desenvolvimento**, as empresas vendem os produtos existentes e os novos produtos, mantendo a sua quota de mercado ou atraindo novos mercados, e as suas estratégias são a liderança pelos custos, diferenciação e a focalização em determinados segmentos. Nesta etapa, os turistas que procuram este destino são considerados *midcêntricos*;

Na fase de **maturidade**, a empresa procura consolidar e manter os resultados obtidos na fase anterior, procurando conservar o *status quo* existente; no estágio de **declínio** dá-se uma mudança na estratégia, com a “colheita” e retirada de produtos do mercado. Os turistas desta fase são considerados *psicocêntricos*;

O eventual **rejuvenescimento** requer uma estratégia de renovação dos produtos existentes, de conquista de “estatuto” e de diferenciação, apostando em novos mercados, melhorando a qualidade ou investindo em atributos dos produtos/serviços. Nesta fase, poderá ser adoptado o modelo de Gilbert (estratégia de diferenciação) segundo o qual a procura desloca-se da “*commodity area*” para a “*status area*”, ou seja, de preços baixos para preços altos (Andriotis, 2001a: 42).

Na perspectiva de Cooper (Cf. Seaton *et al.*, 1995: 343; adaptado de Doyle e Ward), devem ser consideradas 4 fases: envolvimento, desenvolvimento, consolidação e declínio. Em cada uma destas etapas devem ser estudadas as suas características, segundo os seguintes critérios: *número de visitantes, lucros do sector privado, fluxo de caixa, visitantes e competidores*. Em cada fase, as respostas a dar poderão situar-se aos seguintes níveis: “estratégia de foco”, gastos de marketing, ênfase no marketing, na distribuição, no preço, no produto e na promoção.

Admitimos que não existe determinismo ou inevitabilidade quanto à sequência de todas as etapas do ciclo de vida de um destino turístico. Chan (2002) evidenciou as potencialidades turísticas de Moçambique, em especial, a grande extensão das suas praias, flora, fauna, paisagens e história. Salientou o papel do FUTUR-Fundo Nacional do Turismo, no financiamento e apoio da actividade turística (o FUTUR financia apenas empresas moçambicanas, e, na sua maior parte a fundo perdido). A par da falta de recursos humanos qualificados, Moçambique vê-se forçado a importar os bens essenciais por falta de produção interna, encarecendo assim os seus serviços de turismo. Este destino turístico terá muita dificuldade em passar às etapas seguintes. Pelo contrário, Cancun, no México, teve um desenvolvimento rápido e instantâneo. O governo mexicano, através do FONATUR, financiou o sector do turismo com as receitas do petróleo e empréstimos do Banco Mundial. Foi dada prioridade ao aumento do número de *resorts*, à entrada de divisas estrangeiras, ao combate ao desemprego e ao aumento do PIB regional. O FONATUR está na origem do êxito dos projectos de Cancun (Cooper *et al.*, 1998). Varilhas (2002 a, 2002 b, 2002 c), Valdez (2002) e Reynoso (2002) alertaram para a ameaça de declínio de Cancun, enquanto destino turístico, que precisa de fazer uma reviravolta na sua estratégia, apostando na qualidade da oferta e na preservação e conservação da sua infra-estrutura turística (e. g., estar preparado para a ocorrência de furacões).

Em Portugal, de acordo com Porter (1999: 244), foram seleccionados aglomerados regionais de turismo nas regiões da Madeira, Setúbal, Algarve e Alentejo. Esta perspectiva parece incompleta e desactualizada porque em Portugal poderão existir

ainda mais *clusters* regionais de turismo, que vão ganhando importância de acordo com a fase, do ciclo de vida, em que se encontram.

11.5.2. Teste T para amostras independentes

Para discutirmos a Hipótese Teórica 7 foi feito o **Teste T para amostras independentes** (teste de Levene para a igualdade de variâncias e o teste t para a igualdade das médias), testando-se os *items* V25_29 e V30_2, nas empresas das 8 regiões em estudo. Assim, a questão V25_29 procura saber se ainda não foi alcançada a maturidade do produto/destino, enquanto a questão V30_2 também procura saber se não há excesso de oferta turística. O estudo por regiões dá-nos os seguintes resultados:

Para a Região Porto e Norte de Portugal (V10_1) foi obtido um resultado significativo (inferior a 0,05) para os *items* V25_29 e V30_2 e rejeita-se a hipótese de haver igualdade de variâncias. Deste modo, ser respondente da Região Porto e Norte de Portugal influenciou os resultados nas questões V25_29 e V30_2. Assim, os resultados sugerem que:

- A média dos inquiridos que acreditam (ou do grau em que acreditam) que ainda não foi atingida a maturidade é maior na Região Porto e Norte de Portugal (4,73) do que nas restantes regiões (4,34) (Quadro 70);
- A média dos inquiridos que acreditam que não há excesso de oferta turística é maior na Região Porto e Norte de Portugal (4,43) do que nas restantes regiões estudadas (4,00) (Quadro 70);
- Acredita-se ainda que na Região Porto e Norte de Portugal será necessário fazer grandes investimentos no futuro, a favor do desenvolvimento do turismo.

Quadro 70. Médias da V25_29 e da V30_2 para a Região Porto e Norte de Portugal (V10_1)

	V10_1-Porto e Norte de Portugal	N	Média
V25_29	0-Empresas sem negócios no Porto e Norte de Portugal	267	4,34
V25_29	1-Empresas com negócios no Porto e Norte de Portugal	142	4,73
V30_2	0-Empresas sem negócios no Porto e Norte de Portugal	272	4,00
V30-2	1-Empresas com negócios no Porto e Norte de Portugal	143	4,43

Na Região “Centro” (V10_2), entre o Rio Douro e a Região a Norte do Rio Tejo, excluindo Lisboa e Sintra/Cascais/Estoril, os resultados do Teste T para amostras independentes foram significativos para os *items* V25_29 e V30_2, tal como se verificou para a Região Porto e Norte de Portugal. A média dos que acreditam que ainda não foi alcançada a maturidade na Região “Centro” (4,67), é maior do que a registada nas restantes regiões (4,37); a média dos que acreditam que não há excesso de oferta turística na Região “Centro” é de 4,41, contra a média de 4,00, registada nas outras regiões (Quadro 71).

Quadro 71. Médias da V25_29 para a região “Centro” (V10_2)

	V10_2-“Centro”	N	Média
V25_29	0-Empresas sem negócios no “Centro”	265	4,37
V25_29	1-Empresas com negócios no “Centro”	144	4,67
V30_2	0-Empresas sem negócios no “Centro”	268	4,00
V30_2	1-Empresas com negócios no “Centro”	147	4,41

Na Região de Lisboa (V10_3) foram obtidos resultados significativos ($<0,05$) para os *items* V25_29 e V30_2. Em Lisboa, com uma média de 4,60, admite-se que ainda não foi atingida a maturidade, enquanto, para esta questão, a média é inferior nas restantes regiões (4,38); os respondentes de Lisboa ainda acreditam que não há excesso de oferta turística, registando nas suas respostas uma média de 4,37, superior à das restantes regiões (3,97) (Quadro 72).

Quadro 72. Médias das V25_29 e V30_2 para Lisboa (V10_3)

	V10_3 Lisboa	N	Média
V25_29	0-Empresas sem negócios em Lisboa	233	4,38
V25_29	1-Empresas com negócios em Lisboa	176	4,60
V30_2	0-Empresas sem negócios em Lisboa	235	3,97
V30_2	1-Empresas com negócios em Lisboa	180	4,37

Para a Região do Estoril/Cascais/Sintra (V10_4) o teste T indica a existência de diferenças significativas nas questões V25_29 e V30_2. Nesta região acredita-se que ainda não foi atingida a maturidade, registando nesta questão uma média de 4,61, enquanto as restantes regiões obtiveram uma média inferior nas suas respostas (4,42); para a questão V30_2, a média dos respondentes da Região Estoril/Cascais/Sintra é maior do que a das restantes regiões, registando 4,38 e 4,06, respectivamente (Quadro 73).

Quadro 73. Médias da V25_29 na Região Estoril/Cascais/Sintra (V10_4)

	V10_4-Estoril/Cascais/Sintra	N	Média
V25_29	0-Empresas sem negócios no Estoril/Cascais/Sintra	293	4,42
V25_29	1-Empresas com negócios no Estoril/Cascais/Sintra	116	4,61
V30_2	0-Empresa sem negócios no Estoril/Cascais/Sintra	298	4,06
V30_2	1-Empresa com negócios no Estoril/Cascais/Sintra	117	4,38

Igualmente, na Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve), acredita-se que ainda não foi atingida a maturidade, com uma média de 4,63, nas suas respostas, enquanto nas restantes regiões a média para esta questão foi de 4,41; para o *item* V30_2 existem também diferenças significativas na Região V10_5 e nas restantes regiões do País, com médias de 4,36 e 4,06, respectivamente (Quadro 74).

Quadro 74. Médias da V25_29 na Região a Sul do Rio Tejo (excluindo Algarve) (V10_5)

	V10_5-Sul do Tejo	N	Média
V25_29	0-Empresas sem negócios a Sul do Tejo	285	4,41
V25_29	1-Empresas com negócios a Sul do Tejo	124	4,63
V30_2	0-Empresas sem negócios a Sul do Tejo	289	4,06
V30_2	1-Empresas com negócios a Sul do Tejo	126	4,36

Na Região do Algarve (V10_6) existem diferenças significativas apenas na questão V25_29, mas os resultados das médias são em sentido oposto ao das outras regiões (Quadro 75). Enquanto os gestores e empresários do Algarve responderam a esta questão com uma média de 4,38, os restantes inquiridos (de outras regiões) acreditam também que ainda não foi atingida a maturidade registando uma média de 4,61 (superior à registada no Algarve). No contacto directo com os gestores algarvios, os inquiridos afirmaram que ***o Algarve corre alguns riscos e poderá evoluir para uma situação de não retorno, ou seja, depois de terem sido destruídos o ambiente e a paisagem, resta ao Algarve uma oferta turística de sol e mar, tendo como mercado alvo o turismo de massas.*** Assim, estando os respondentes conscientes destes riscos, sugerem uma nova política de turismo para o Algarve, o que implica um novo modelo de negociação com os operadores turísticos internacionais e um novo modelo de promoção, que ajude a combater a sazonalidade e preserve os recursos naturais desta região.

Quadro 75. Médias da V25_29 no Algarve (V10_6)

	V10_6-Algarve	N	Média
V25_29	0-Empresas sem negócios no Algarve	170	4,61
V25_29	1-Empresas com negócios no Algarve	239	4,38

Na Região dos Açores (V10_7) foram encontradas diferenças significativas na variável V30_2 face às restantes regiões, ou seja, os respondentes dos Açores acreditam que não existe excesso de oferta turística, com uma média de 4,43, superior à registada para as restantes regiões (4,08) (Quadro 76). Pode levantar-se a questão de saber se deve aumentar a construção de hotéis nos Açores ou se deve ser preservada esta região, virada para o turismo de natureza. Parece-nos ajustado admitir que a sustentabilidade deverá ser compatível com a competitividade deste destino, o que nos levará a decidir sobre as construções hoteleiras em falta. Não basta ao turista a Natureza no seu estado selvagem; é necessário oferecer condições de alojamento com padrões internacionais de qualidade e conforto, sem destruir a Natureza.

Quadro 76. Médias da V30_2 para os Açores (V10_7)

	V10_7-Açores	N	Média
V30_2	0-Empresas sem negócios nos Açores	339	4,08
V30_2	1-Empresas com negócios nos Açores	76	4,43

Na Região da Madeira (V10_8), pelo teste T, não foram encontradas diferenças significativas (para os *items* V25_29 e V30_6) entre esta região e as restantes regiões do País.

A resposta à Hipótese Teórica 7 levanta a questão de saber qual deve ser o rumo para a política de turismo no Algarve. Os gestores desta região ainda acreditam que o Algarve poderá ser um importante destino turístico no futuro, mas a média do Algarve – mais baixa - distingue-se claramente da média das restantes regiões do País, no *item* V25_29. Dir-se-ia que o País tem ainda um longo percurso a percorrer até alcançar a maturidade, mas a globalização, a concorrência internacional, a economia e a percepção dos líderes políticos e empresariais poderão influenciar o ciclo de vida do produto/destino, nas várias regiões de Portugal.

11.6. Análise multivariada para as vantagens competitivas

As vantagens competitivas das empresas da presente amostra vão ser examinadas nas 7 actividades em estudo, através da análise multivariada (*MANOVA*). Os resultados do teste efectuado estão contidos no Quadro 77, o qual apresenta apenas resultados significativos para as actividades de hotelaria (V2_1) e dos operadores turísticos (V2_3).

Quadro 77. Análise Multivariada *MANOVA* das 7 actividades com os 5 factores das vantagens competitivas

Actividades	Effect	F	Sig.
V2_1-Hoteleiros	<i>Pillai's Trace</i>	19,025	,000
V2_1-Hoteleiros	<i>Wilks' Lambda</i>	19,025	,000
V2_1-Hoteleiros	<i>Hotelling's Trace</i>	19,025	,000
V2_1-Hoteleiros	<i>Roy's Largest Root</i>	19,025	,000
V2_3-Operadores Turísticos	<i>Pillai's Trace</i>	9,445	,000
V2_3-Operadores Turísticos	<i>Wilks' Lambda</i>	9,445	,000
V2_3-Operadores Turísticos	<i>Hotelling's Trace</i>	9,445	,000
V2_3-Operadores Turísticos	<i>Roy's Largest Root</i>	9,445	,000

No Quadro 78 estão representadas as actividades que registaram diferenças significativas - face às empresas que não têm essas actividades - nos factores (variáveis dependentes), com um grau de significância inferior ou igual a 0,050. As outras variáveis dependentes não foram apresentadas nesta análise.

Quadro 78. Diferenças significativas das actividades nas variáveis dependentes

Actividades com diferenças significativas	Variáveis dependentes (factores)	F	Sig.
V2_1-Hoteleiros	PRODUTO DE QUALIDADE	3,858	,050
V2_1-Hoteleiros	GRANDE DIMENSÃO	7,108	,008
V2_1-Hoteleiros	CAPACIDADE DE OFERTA	81,751	,000
V2_3-Operadores Turísticos	PRODUTO DE QUALIDADE	8,689	,003
V2_3-Operadores Turísticos	GRANDE DIMENSÃO	12,586	,000
V2_3-Operadores Turísticos	INTERNACIONALIZAÇÃO	37,174	,000

11.6.1. Diferença de médias

As empresas com negócios na hotelaria – podendo ter também negócios noutras actividades - apostam mais na qualidade do produto, em formar grupos económicos e em

aumentar o número de camas; as empresas sem negócios na hotelaria apresentam médias inferiores na qualidade, têm dimensão inferior às da hotelaria e não necessitam tanto de ampliar a capacidade instalada, como acontece nos hotéis (ver diferenças de médias no Quadro 79).

Quadro 79. Médias e desvios padrões dos factores nos hoteleiros e nos não hoteleiros

Actividades	Medidas	PRODUTO DE QUALIDADE	GRANDE DIMENSÃO	CAPACIDADE DE OFERTA
0-Não hoteleiros	Média	4,1408	3,1493	2,1391
0-Não hoteleiros	N-Casos válidos	142	142	142
0-Não hoteleiros	Desvio padrão	,7592	1,0911	1,1348
1-Hoteleiros	Média	4,3469	3,2859	3,7853
1-Hoteleiros	N-Casos válidos	264	249	262
1-Hoteleiros	Desvio padrão	,7694	1,0084	1,0938

Os operadores turísticos procuram obter vantagens competitivas na qualidade do produto/serviço que oferecem, tendem a ganhar maior dimensão, enquanto empresas com grande poder negocial, e projectam-se internacionalmente, trabalhando eventualmente com vários mercados potenciais de turistas e com as cadeias hoteleiras de vários destinos turísticos/países (ver diferença de médias, com médias mais elevadas para os operadores turísticos, no Quadro 80); pelo contrário, as empresas sem a actividade de operadores turísticos apresentam médias inferiores nos factores abaixo referidos (Quadro 80).

No conjunto das 7 actividades da amostra em análise, destacam-se o alojamento e os operadores turísticos, cujos factores testados evidenciam as suas vantagens competitivas no mercado. O alojamento requer grandes investimentos a longo prazo, com retorno muito lento e uma rentabilidade anual do capital próprio de 5, 23%; os operadores turísticos (e agentes de viagens), embora com menos investimentos a longo prazo, obtêm uma rentabilidade do seu capital próprio, em média, de 20,56% (taxas calculadas com base em valores de 2001) (ver taxas de 2002, no Quadro 54).

Quadro 80. Médias e desvios padrões dos factores nos operadores turísticos e nos não operadores turísticos

Actividades	Medidas	PRODUTO DE QUALIDADE	GRANDE DIMENSÃO	INTERNACIONALIZAÇÃO
0-Não operadores turísticos	Média	4,2284	3,0895	3,3382
0-Não operadores turísticos	N-Casos válidos	309	295	306
0-Não operadores turísticos	Desvio padrão	,7994	1,0167	1,4040
1-Operadores turísticos	Média	4,4227	3,6875	4,2704
1-Operadores turísticos	N-Casos válidos	97	96	98
1-Operadores turísticos	Desvio padrão	,6556	,9840	1,0507

Relativamente à produtividade, os dados não são comparáveis entre os 2 subsistemas em análise, como ilustra o Quadro 54, da nossa amostra, que foi confrontado com o Quadro 53, das médias da Central de Balanços do Banco de Portugal (ver Capítulo 10). Mas as taxas de rentabilidade acima calculadas são médias dos dois subsectores. Assim, surgem casos notáveis da hotelaria, em 2001, com taxas de rentabilidade do seu capital próprio de 110,76%; 56,68%; 40,46%, 24,23%; 21,67%; 17,28%; 14,36%; 14,25%; 13,95%, 10,6%; 10,5%; 10%, e 9%. Todas estas empresas são elementos da presente amostra e quase todos reúnem os seguintes requisitos:

- Valorizam a qualidade certificada
- São grupos económicos do sector do turismo
- Dispõem de uma elevada capacidade de oferta de camas e de indústrias de lazer.

Os requisitos acima referidos prendem-se com os 3 factores construídos, que foram aplicados na análise multivariada, para a análise das vantagens competitivas das várias actividades.

Os operadores turísticos – como foi referido na PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA – tendem para a concentração (horizontal e vertical) a nível internacional, podendo chegar a alcançar taxas de rentabilidade de seu capital próprio de 30,1%, como comprovam os dados de um elemento da presente amostra, para 2001.

Retomando, finalmente, a discussão da Hipótese Teórica 6, ficou claro que as vantagens competitivas são mais nítidas nos dois subsectores alojamento e operadores turísticos, do que nas restantes actividades. Mas esta divisão poderá parecer artificial se considerarmos que os casinos são explorados por grupos hoteleiros e as agências de viagens podem pertencer a grandes grupos económicos que têm também no seu seio operadores turísticos e companhias aéreas.

11.7. Análise Factorial para os Segmentos de Mercado e a escolha dos mercados potenciais

Examinando as 22 questões do Grupo 17, do Questionário (Anexo VI), numa primeira abordagem, estas questões remetem-nos para o modelo de oferta turística que existe actualmente em Portugal. Este modelo serve os segmentos de mercado que constam do presente questionário e ainda outros, eventualmente não referenciados de forma explícita.

Gountas e Gountas (2000) estudaram a **segmentação de mercados** pelo método psicográfico. Para o efeito, estudaram uma amostra de 760 turistas e recorreram à **Análise de Componentes Principais, com Rotação Varimax**. A construção de factores também nos pareceu ajustada, o que nos levou à utilização da análise factorial para a agregação de 22 segmentos em três factores.

Quadro 81. Os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS

Factor	Variáveis/segmentos Correlacionados	Alpha de Cronbach	Média	Desvio padrão
IBÉRICO	Elevado rendimento, sénior, famílias, negócios, conferências, proximidade, mercado nacional, mercado ibérico, turistas falam português, turistas falam castelhano	,9059	3,6239	,9137
NICHOS	Turismo activo, juvenil, de eventos, cultural, religioso, de saúde, de desporto, outros	,9157	2,7170	1,0640
MASSAS	Classe económica, massas, sol e praia, lazer	,6558	3,9124	,8436

No Quadro 81 são apresentados 3 factores que resultaram da análise factorial dos segmentos de mercado, em estudo. Os 3 factores foram extraídos pelo método de

Análise de Componentes Principais, com *Rotação Varimax*, e foi feito o teste de consistência, pela obtenção do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada factor.

As médias obtidas colocam em primeiro lugar o TURISMO DE MASSAS, que indicia tratar-se da prática mais corrente das empresas, com uma média de 3,9124 (Quadro 81). O TURISMO DE NICHOS, em terceiro lugar, com uma média de 2,7170, ainda pode ganhar importância se forem invertidas as políticas dos governos e as estratégias das empresas (Resposta às Hipóteses Teóricas 1, 5 e 6).

Portugal poderá beneficiar da proximidade com Espanha e das potencialidades do Mercado Ibérico (mercado nacional e mercado espanhol), como sugerem os resultados da análise factorial do Quadro 81, com média de 3,6239, e das correlações (apresentadas no presente capítulo). A estratégia para o Mercado Ibérico poderá implicar o estudo das motivações dos turistas, em ambos os lados da fronteira, entre Portugal e Espanha, à semelhança da região de Niagara Falls. Em Outubro de 2000, Asgary e Walle (2001) distribuíram um inquérito por questionário em Niagara Falls, tendo obtido 160 respostas do lado do Canadá e 119 respostas do lado dos USA. O objectivo desta investigação centrava-se na estimação dos determinantes da despesa total dos turistas que visitam a região de Niagara Falls. Como resultado desta pesquisa, constatou-se existirem vários nichos de mercado, distintos em ambos os lados da fronteira. Enquanto do lado canadiano se apostou num casino e noutras actividades e programas, do lado norte-americano as atracções e actividades são distintas e, em alguns casos, complementares. Nesta região, tomada como um todo, existe uma mistura, ao nível da oferta, que torna a região altamente rentável para o turismo, quer de um lado quer do outro lado da fronteira. A variedade (e. g., turismo cultural e de eventos) permite satisfazer clientelas com motivações distintas, em termos dos grupos etários ou em função de necessidades das famílias. A rivalidade parece ter sido substituída por complementaridade, o que torna a região de Niagara Falls (como um todo) mais rica em variedade, ao nível da oferta. Desta investigação, descobriu-se que: do lado dos USA, quando os turistas aumentam o seu rendimento em 1%, gastam mais 0,29%; do lado do Canadá, perante um aumento de 1% do seu rendimento, os turistas gastam mais 0,32%.

Ao nível da oferta turística, Portugal e Espanha poderão cooperar no estabelecimento de parcerias, que poderão tornar mais atractivas algumas regiões próximas da fronteira ou através de pacotes que incluam simultaneamente certas regiões de Portugal e Espanha, combinando produtos distintos e complementares, com capacidade de atenuar a sazonalidade. Na região de Niagara Falls é permitido ao visitante constatar que esta

região surge, ao nível da oferta, como uma região com um leque variado de hipóteses de lazer, mas sem as vantagens das praias da Península Ibérica.

Propomos a implementação de uma estratégia para o turismo, no Mercado Ibérico, privilegiando a zona de fronteira entre os dois países, Portugal e Espanha. No entanto, admitimos que os segmentos do turismo de proximidade podem afluir a Portugal, mas com um gasto *per capita* diário baixo porque o visitante não pernoita no destino. A importância do Mercado Ibérico está patente no factor TURISMO IBÉRICO, tendo este registado uma média de 3,6239 (2.^a posição, no Quadro 81). De entre as iniciativas possíveis, poderão ser propostas campanhas de promoção conjuntas, que incluam os dois lados da fronteira, formando uma região única em termos de oferta turística (Hipótese Teórica 6).

A escolha dos segmentos a atrair, numa campanha de marketing, poderá inverter as actuais tendências, se queremos libertar-nos de um modelo que nos coloque exclusivamente dependentes do TURISMO DE MASSAS, o qual poderá comprometer o futuro da oferta turística nacional (resposta à Hipótese Teórica 7). A determinação dos critérios de escolha dos segmentos de mercado, para as campanhas de marketing, poderá levar em consideração três indicadores: ***o Gasto Médio Diário dos Turistas, por Nacionalidade, as Receitas de Turismo, segundo os Países de Origem e as Chegadas de Turistas, segundo os Países de Origem.*** Os dados destes indicadores são os seguintes:

Gasto Médio Diário dos Turistas, por nacionalidade. Entre 2000 e 2003, o gasto médio diário dos turistas em Portugal, segundo o país de residência e por ordem decrescente de importância, era (Quadro 82):

Quadro 82. Gasto médio diário dos turistas (euros), por nacionalidade

Turista por nacionalidade	2000	2001	2002	2003
EUA	130,19	141,66	166,22	174,45
Alemanha	88,79	101,26	118,09	114,89
Reino Unido	87,79	98,26	129,41	129,33
Espanha	76,81	84,80	97,03	97,13
Holanda	72,82	83,30	106,57	106,27
França	69,33	87,29	91,11	96,74

Fonte: www.dgturismo.pt (2003 e 2004), DGT – Direcção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos e Direcção de Recolha e Análise Estatística

Nestes anos em análise, os maiores gastos médios diários dos turistas, por ordem decrescente de importância, são os dos turistas dos Estados Unidos da América, Reino Unido, Alemanha, Holanda, Espanha e França (embora com alterações de posição, em alguns anos).

Com base nestes dados, uma estratégia de promoção junto do mercado dos EUA parece vantajosa para Portugal; no entanto, entre 2000 e 2003, o mercado dos EUA representava apenas entre 2,1% e 2,5% do total dos turistas estrangeiros entrados em Portugal (Quadro 84). Por outro lado, a recessão económica e o clima de medo do terrorismo internacional condicionam as opções deste mercado. Comparando os Quadros 82 e 83, constata-se que os turistas dos países com gasto médio diário maior, com a excepção da Holanda, são também os países que contribuíram com um maior volume de receitas de turismo, para Portugal, embora ocupem posições diferentes no *ranking* dos dois quadros.

Quadro 83. Receitas de Turismo, segundo o país de origem (2001-2003)
(em percentagem do total)

País	2001	2002	2003
Países da União Europeia (15)	-	75,2	76,6
Reino Unido	19,6	18,8	19,2
França	18,5	18,6	18,5
Espanha	16,4	16,7	16,6
Alemanha	9,3	9,2	9,4
Estados Unidos da América	5,4	5,2	5,0
Bélgica/Luxemburgo	6,9	4,3	4,6
Brasil	-	4,6	3,0
Canadá	-	2,8	2,4
Itália	-	2,2	2,2
Suíça	-	2,2	2,0
Países Baixos	-	1,7	1,9
Japão	-	1,3	1,1
Irlanda	-	0,9	1,2
Suécia	-	0,9	0,9
Outros países	23,9	10,6	12,0

Fonte: Banco de Portugal (Eurosistema, em 22/9/2005, para 2002 e 2003) e Banco de Portugal (Cf. INE, 2002: 30; 2004: 13, para 2001). Os dados publicados pelo INE colocavam a França na 1.^a posição, em 2002 e 2003.

Estes dados – dos Quadros 82 e 83 - permitem observar que a aposta nestes mercados convém às empresas portuguesas.

As Receitas de Turismo, segundo os Países de Origem. Entre 2001 e 2003, as Receitas do Turismo, por Países de Origem e por ordem decrescente de importância (em percentagem do total), foram as que constam do Quadro 83.

Com base nestes dados, de 2001 a 2003, não existe uma proporcionalidade directa das *Receitas de Turismo* com o indicador *Chegadas de Turistas*. Este raciocínio é válido sobretudo para Espanha, que ocupava o primeiro lugar no *Número de Turistas entrados em Portugal*, mas o terceiro lugar nas *Receitas de Turismo* provenientes desse país (comparar os quadros 83 e 84).

Se considerarmos, igualmente, o indicador *Origem dos Turistas* (Quadro 84), ficaremos com um panorama resumido dos mercados estrangeiros que mais interessam a Portugal.

As Chegadas de Turistas, segundo os Países de Origem. Quanto à origem dos turistas que entraram em Portugal, por ordem decrescente de importância, por países de origem e em percentagem do total, dispomos dos dados do Quadro 84.

Quadro 84. Origem dos Turistas - Percentagem (%) do total

Origem dos turistas	2000	2001	2002	2003
Espanha	46,4	46,6	46,3	46,4
Reino Unido	15,6	16,2	16,0	16,0
Alemanha	7,9	7,5	7,3	7,2
França	7,0	7,2	7,3	7,2
Holanda	4,1	4,1	4,1	4,1
Itália	2,3	2,4	3,2	2,9
Bélgica	2,1	2,2	2,3	2,3
Estados Unidos da América	2,5	2,3	2,1	2,2
Outros países	12,1	11,5	11,4	11,7

Fonte: DGT (Cf. INE, 2002: 2), www.dgturismo.pt (Dezembro de 2004), DGT – Direcção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos e Direcção de Recolha e Análise Estatística.

Parece adequada a percepção dos gestores - que responderam ao questionário da presente Tese – segundo a qual Portugal deve apostar sobretudo no “mercado ibérico”. De acordo com os dados da DGT (Cf. INE, 2002) e www.dgturismo.pt (Dezembro de 2004), o *número de visitantes espanhóis*, em 2001, foi de 75,4% do total de visitantes que

entraram em Portugal; em 2003, este indicador registou 75,1% do total dos visitantes que entraram em Portugal. A dependência dos mercados europeus leva as empresas portuguesas a apostar nestes mercados, como comprovam os resultados do presente capítulo. Para este facto, poderão contribuir o preço da viagem, o rendimento disponível dos turistas europeus, a proximidade geográfica, as estratégias de fidelização das empresas, a publicidade suportada pelas próprias empresas, a oferta de sol e praia, as afinidades culturais entre Portugal e os países que nos visitam, a relação qualidade/preço, o poder negocial dos operadores turísticos junto dos hoteleiros portugueses, as campanhas de promoção do ICEP junto dos mercados europeus, a segurança, o facto de Portugal pertencer à União Europeia (apesar de termos perdido a relação cambial do escudo com outras moedas europeias mais fortes), entre outros factores. Portugal terá de diversificar a sua oferta, para não ficar especializado e dependente do turismo de sol e praia, o qual está associado ao fenómeno da sazonalidade.

Entre 1999 e 2003, o número de portugueses que gozou férias baixou, de 5485 milhares para 5055 milhares (www.dgturismo.pt, Dezembro de 2004). O Mercado Nacional afigura-se também importante, com a alteração dos hábitos dos portugueses, motivada pelo aumento do seu poder de compra, pela alteração do período de férias dos trabalhadores e das férias escolares, pela aquisição de uma segunda habitação em locais turísticos, pela preferência em fazer férias em Portugal (em detrimento do Sul de Espanha), entre outros factores. Importa traçar uma estratégia com o propósito de atrair os reformados, os emigrantes portugueses e outros nichos de mercado, que preferem passar a totalidade ou parte das suas férias em Portugal. **No ano de 2003, quanto à origem dos turistas, os residentes em Portugal contribuíram com 31,5% do total das dormidas, mas nas regiões do Algarve, da Madeira e em Lisboa, a maioria das dormidas foram efectuadas por residentes no estrangeiro (INE, 2004 b: 17-18).**

Na definição dos segmentos de mercado que mais interessam a Portugal, não podemos ignorar as potencialidades dos mercados dos países com um maior poder de compra (*Produto Interno Bruto per capita em Padrões do Poder de Compra*). Entre 2002 e 2004, destacam-se com maior poder de compra os seguintes países: Luxemburgo, Estados Unidos da América, Noruega, Dinamarca, Bélgica, Alemanha, França, Irlanda, Itália, Holanda, Áustria, Finlândia, Suécia, Reino Unido, Islândia e Japão. Portugal ainda se encontra muito abaixo da média destes países (dados da Eurostat, em Dezembro de 2004, www.eppeurostat.cec.eu.int).

Com a determinação dos principais segmentos de mercado que visitam Portugal, podemos criar um modelo que inclua 4 tipos de factores:

1-Factores ligados às estratégias das empresas privadas;

2-Factores associados ao ambiente externo das empresas, com destaque especial para o Estado;

3-Factores que permitam ao destino obter vantagem competitiva;

4-Factores que agrupam as variáveis relativas a 22 segmentos de mercado.

Os 4 grupos de factores, acima referidos, constituem os 4 vértices do mesmo losango (Figura 10), que, por adaptação, se aproxima graficamente do modelo teórico proposto pelo autor no Capítulo 8.

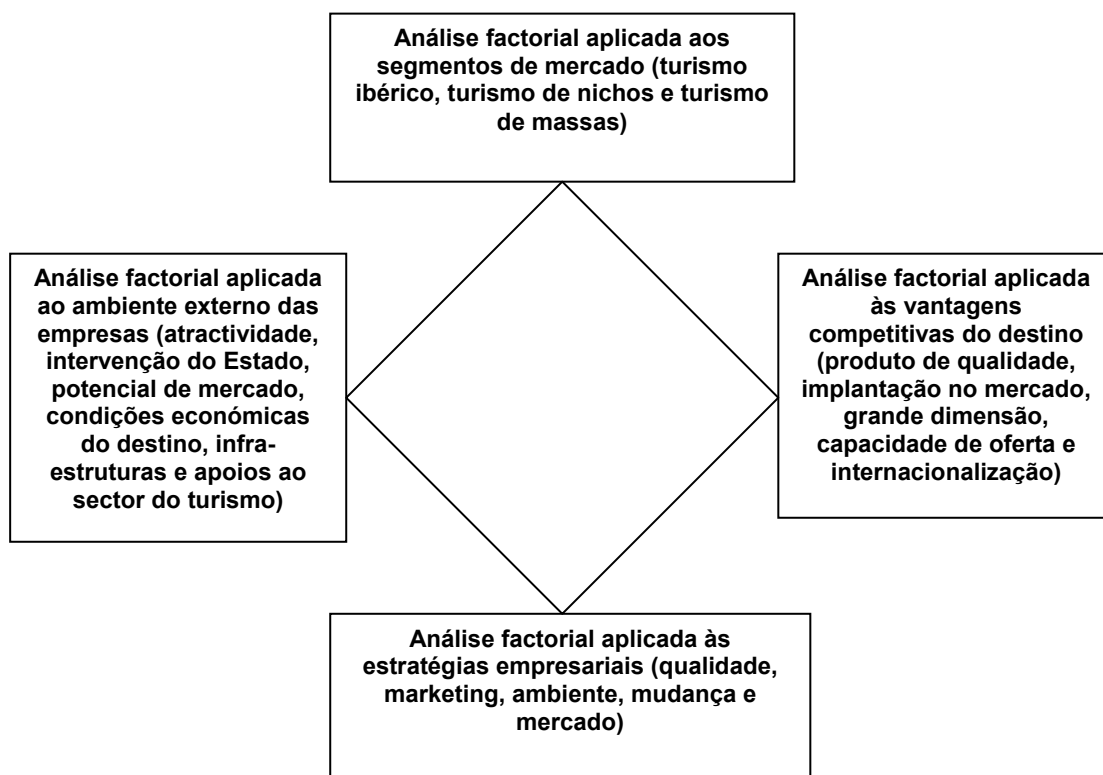


Figura 10. A ligação entre quatro tipos de factores do sistema turístico e sua relação com o modelo teórico proposto. Fonte: Elaboração própria

11.8. Matriz das correlações de Pearson e de Spearmann

Nos quadros seguintes foram desagregadas as correlações existentes entre cada factor e os restantes, que apresentem resultados significativos (menores que 0,01 e menores que 0,05).

11.8.1. Correlações entre os factores das Vantagens Competitivas e os factores dos Segmentos de Mercado

O factor MERCADO IBÉRICO é completamente transversal com os restantes factores, mas tem uma maior correlação com os factores NICHOS e INTERNACIONALIZAÇÃO (Quadro 85).

Quadro 85. Correlação do factor MERCADO IBÉRICO com os restantes factores

	NICHOS	MASSAS	PROD. QUALIDA DE	IMPLAN MERCAD O	GRANDE DIMENS ÃO	CAPACI . OFERT A	INTERNA CIONALI ZAÇÃO
Pearson Correlatio n	,581	,316	,226	,228	,300	,245	,398
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

O factor NICHOS tem forte correlação com os factores MERCADO IBÉRICO, INTERNACIONALIZAÇÃO e TURISMO DE MASSAS (Quadro 86).

Quadro 86. Correlação do factor NICHOS com os restantes factores

	IBÉRICO	MASSAS	PROD QUALID	IMPLANTA MERCADO	GRANDE DIMENSÃO	INTERNA CIONALIZ AÇÃO
Pearson Correlation	,581	,255	,118	,197	,202	,258
Sig.	,000	,000	,025	,000	,000	,000

O factor TURISMO DE MASSAS correlaciona-se fortemente com os factores IBÉRICO e NICHOS (Quadro 87).

Quadro 87. Correlação do factor TURISMO DE MASSAS com os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	PROD QUALID	IMPLA. MERCA	INTERNACIONALI
Pearson Correlation	,316	,255	,185	,176	,222
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Nas vantagens competitivas, o PRODUTO DE QUALIDADE é totalmente transversal com todos os restantes factores, mas com maior correlação na IMPLANTAÇÃO NO MERCADO seguida dos factores CAPACIDADE DE OFERTA, INTERNACIONALIZAÇÃO e GRANDE DIMENSÃO (Quadro 88).

Quadro 88. Correlação do factor PRODUTO DE QUALIDADE com os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	MASSAS	IMPLAN TAÇ MERCA DO	GRAND E DIMEN SÃO	CAPAC OFERT	INTERN CIONAL
Pearson Correlation	,226	,118	,185	,547	,367	,397	,379
Sig.	,000	,025	,000	,000	,000	,000	,000

O factor IMPLANTAÇÃO NO MERCADO, enquanto vantagem competitiva, relaciona-se com todos os restantes factores e está fortemente correlacionado com os factores PRODUTO DE QUALIDADE, INTERNACIONALIZAÇÃO e CAPACIDADE DE OFERTA (Quadro 89).

Quadro 89. Correlação do factor IMPLANTAÇÃO NO MERCADO com os restantes factores

	IBÉRIC O	NICHOS	MASSAS	PRODUTO DE QUALIDA DE	GRAND DIMENS	CAPAC DE OFERTA	INTERNACI O NALIZAÇÃO
Pearson Correlation	,288	,197	,176	,547	,319	,403	,426
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

O factor GRANDE DIMENSÃO está fortemente correlacionado com os factores CAPACIDADE DE OFERTA, INTERNACIONALIZAÇÃO e PRODUTO DE QUALIDADE (Quadro 90). Trata-se de identificar correlações relevantes entre vantagens competitivas.

Quadro 90. Correlação do factor GRANDE DIMENSÃO com os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	PRODUT O DE QUALIDA DE	IMPLAN TAÇÃO NO MERCAD O	CAPACID ADE DE OFERTA	INTERNACIONALIZA ÇÃO
Pearson Correlation	,300	,202	,367	,319	,451	,405
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

O factor CAPACIDADE DE OFERTA correlaciona-se fortemente com os factores GRANDE DIMENSÃO, IMPLANTAÇÃO NO MERCADO e PRODUTO DE QUALIDADE, também considerados vantagens competitivas (Quadro 91).

Quadro 91. Correlação dos factores CAPACIDADE DE OFERTA com os restantes factores

	IBÉRICO	PRODUTO QUALIDADE	IMPLANTAÇÃO NO MERCADO	GRANDE DIMENSÃO	INTERNACIONALI ZAÇÃO
Pearson Correlation	,245	,397	,403	,451	,352
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Por fim, o factor INTERNACIONALIZAÇÃO apresenta forte correlação com os factores IMPLANTAÇÃO NO MERCADO, GRANDE DIMENSÃO, IBÉRICO, PRODUTO DE QUALIDADE e CAPACIDADE DE OFERTA (Quadro 92).

Quadro 92. Correlação do factor INTERNACIONALIZAÇÃO com os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	MASSAS	PROD QUALID	IMPLANT AÇÃO MERCAD O	GRAND E DIMEN SÃO	CAPAC OFERT
Pearson Correlation	,398	,258	,222	,379	,426	,405	,352
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Os resultados das correlações de Pearson, entre as vantagens competitivas e os segmentos de mercado, manifestam características típicas da amostra em análise: são as principais empresas e grupos económicos do sector do turismo que estão a ser estudados, apresentando:

- Forte propensão para receber os mercados nacional e espanhol

- Motivação para explorar nichos de mercado que tendem a crescer
- O turismo de massas como a base segura da sua sobrevivência
- Já alguma oferta de qualidade certificada
- Dimensão de escala cada vez maior
- Um domínio quase completo do mercado nacional
- Uma oferta crescente no número de camas e de estabelecimentos
- Finalmente, a capacidade de se internacionalizarem autonomamente ou em parceria com outros grupos internacionais (resposta às Hipóteses Teóricas 4 e 6).

11.8.1.1. A internacionalização e a capacidade de oferta das empresas portuguesas para ganhar vantagem competitiva

A caracterização dos principais grupos económicos do sector de turismo português aponta para a evolução das empresas familiares e independentes, regionalmente localizadas, e dos grupos económicos internacionais a operar numa lógica global e em parceria (e. g., Accor/Amorim), integrando as várias etapas da cadeia de valor (e. g., Top Atlântico, Espírito Santo e Sonae). Serve de exemplo de grande crescimento o grupo Pestana (Pestana, 1998; Theotónio, 2002). Theotónio, na sua comunicação, evidenciou o papel insubstituível do Estado no processo de internacionalização. Os grandes grupos económico-financeiros tendem a incorporar todas as fases da cadeia de valor (casino, transporte aéreo, transporte terrestre, agência de viagem, operador turístico, hotelaria, atracções, compras, restauração, ...) num percurso que inclui quase toda a viagem, por vários países.

Carrasqueira (1999) identificou alguns sinais de internacionalização das empresas portuguesas do sector do turismo que têm vindo a ser reforçados nos últimos anos, nomeadamente nos países de língua portuguesa. Esta evolução teve um crescimento rápido, como ilustram os casos dos grupos Alexandre de Almeida, Eduardo VII, Visabeira, Teixeira Duarte, Vila Galé, entre outros. A internacionalização das empresas portuguesas de turismo apresenta algumas especificidades, nomeadamente nas seguintes vertentes: crescente integração vertical; as tecnologias de informação aproximam fornecedores e consumidores finais; a comercialização é feita antes da produção; o cliente contacta vários agentes do Sistema de Valor; e presença directa das empresas no estrangeiro (Simões, 2002). O processo de internacionalização tende a expandir-se à medida que as empresas ganham uma dimensão maior, que não encontra resposta no mercado nacional.

Portugal, para ganhar vantagem competitiva face a outros destinos seus concorrentes, terá de estar preparado para que a capacidade da sua oferta hoteleira possa responder à procura. Lobo (2001) inventariou alguns indicadores, aplicáveis à hotelaria, por forma a que o espaço hoteleiro responda às necessidades da procura. Assim, foram considerados os seguintes indicadores: acessibilidade; estacionamento; conforto; persistência do enquadramento; sinalização e informação; oferta de quartos/salas; qualidade do espaço público envolvente (nas proximidades); protecção contra a poluição (ruído, água, atmosfera, solos,...); serviços disponíveis; inclusão num conjunto hoteleiro de oferta variada e complementar; proximidade do hotel junto dos locais mais procurados pelos turistas; custos genéricos dos serviços; controlo da expansão urbanística; estética; identidade e especificidade da unidade hoteleira; valor cultural do local ou do próprio edifício (com as suas memórias); iluminação e mobiliário; opção pelo segmento “negócios” ou “famílias”; clima e microclimas; oferta variada da restauração; ambiente humano “amigo, hospitaleiro”; apoio à saúde; economias de escala; e serviços públicos eficazes. No conjunto destes indicadores há uma forte ligação entre o “sector público” (infra-estruturas garantidas pelo sector público) e o “sector privado” (inclui os vários intervenientes no negócio).

Os indicadores acima referidos constituem, em alguns casos, pontos fortes da hotelaria portuguesa; no entanto, em algumas regiões de Portugal – com base nas respostas dadas ao questionário da presente Tese -, estes indicadores indiciam sinais de fraqueza da hotelaria portuguesa, nomeadamente no que concerne a: acessibilidade, estacionamento; sinalização e informação; qualidade do espaço público envolvente (nas proximidades); protecção contra a poluição (ruído, água, atmosfera, solos...); controlo da expansão urbanística; estética; e serviços públicos **eficazes**.

As limitações das vantagens competitivas de Portugal são evidenciadas pela análise de três tipos de indicadores do turismo português: a posição de Portugal no *ranking* mundial de *Chegadas de Turistas*, a posição de Portugal no *ranking* europeu do indicador *Hóspedes Entrados na União Europeia* (residentes e estrangeiros) e a posição de Portugal no *ranking* mundial das Receitas de Turismo. Seguidamente é feita a análise destes indicadores do turismo português:

As Chegadas. Em 2003, Portugal ocupava o 16.º lugar no *ranking* mundial das Chegadas de Turistas (Quadro 93). Com base nas informações disponíveis, podemos considerar como destinos nossos concorrentes, em menor ou maior grau, a Espanha (com sol e praia e preços competitivos), a Itália (clima Mediterrâneo), China (preços internos competitivos), México (clima das Caraíbas), Hungria (novo membro da União

Europeia, com turismo cultural, preços internos baixos e custo da viagem reduzido para os turistas europeus), Polónia (turismo cultural, turismo religioso, turismo desportivo, preços internos baixos e custo da viagem reduzido para os turistas europeus) e Turquia (sol e praia, clima de Mediterrâneo, turismo cultural, preços altamente competitivos).

Quadro 93. A posição de Portugal no *ranking* mundial de Chegadas de Turistas, em 2002-2003 (unidade: milhões)

País	2002	2003
França	77.0	75.0
Espanha	52.3	52.5
Estados Unidos da América	41.9	40.4
Itália	39.8	39.6
China	36.8	33.0
Reino Unido	24.2	24.7
Áustria	18.6	19.1
México	19.7	18.7
Alemanha	18.0	18.4
Canadá	20.1	17.5
Hungria	15.9	15.7
Hong Kong	16.6	15.5
Grécia	14.2	13.8
Polónia	14.0	13.7
Turquia	12.8	13.3
Portugal	11.6	11.7
Malásia	13.3	10.6
Tailândia	10.9	10.1
Países Baixos	9.6	9.2
Federação Russa	7.9	8.0

Fonte: www.world-tourism.org (dados de Dezembro de 2004)

A posição de Portugal no *ranking* europeu do indicador *Hóspedes Entrados na União Europeia* (residentes e estrangeiros). No Quadro 94 é apresentada a posição de Portugal no indicador *Hóspedes Entrados*, relativa aos anos de 2000 e 2003:

Quadro 94. Número de Hóspedes, por países (milhões)

País	2000	2003
França	101,4	98,9
Alemanha	87,5	84,7
Itália	66,8	67, 0
Espanha	59,3	62,5
Reino Unido	54,2 (a)	69,1
Áustria	19,2	20,2
Países Baixos	15,5	14,5 (b)
Suécia	13,0	12,9
Grécia	12,8 (a)	11,7 (b)
Portugal	9,5	9,6

Fonte: Eurostat (Cf. INE, 2002: 8) e Eurostat (em Dezembro de 2004)

(a) Dados de 1999; (b) dados de 2002

Dados de 2001 (INE, 2002: 10) apontam para 47,5% do total dos hóspedes da hotelaria nacional, que são portugueses. Assim, é recomendável – como sustentam os gestores que responderam ao questionário da presente Tese -, a ***aposta no mercado nacional, sobretudo para combater a sazonalidade.***

A posição de Portugal no *ranking* mundial das Receitas de Turismo. Portugal ocupava, em 2001, a 21.^a posição no *ranking* mundial das receitas de turismo (Quadro 95). Contudo, se considerarmos os dados de 1999 (com base na mesma fonte do Quadro 95), Portugal encontrava-se numa posição inferior à da Federação Russa e à de Singapura, que nesse ano, registaram 7.510 milhões de dólares e 5.859 milhões de dólares, respectivamente, contra 5.261 milhões de dólares, registados por Portugal.

Em 2003, Portugal ascendeu à 20.^a posição no *ranking* mundial de receitas de turismo (Quadro 95). Neste quadro podemos comparar a mudança de posições dos vários países, entre 2001 e 2003. Nesta mudança, podemos destacar a subida de posição dos seguintes países: Portugal, Japão, Alemanha, Reino Unido, Áustria, Turquia, Austrália, Suíça, Suécia, Holanda, Macau (enquanto região) e Croácia.

À frente de Portugal, encontram-se os países receptores de turismo cujo potencial, em termos competitivos, Portugal dificilmente poderá alcançar no médio prazo, apesar do voluntarismo manifestado por alguns responsáveis deste sector, em Portugal. Parece razoável admitir que Portugal terá de acompanhar com muita atenção os seus principais destinos turísticos concorrentes, que poderão não ser forçosamente os que apresentam valores próximos dos seus, em termos da evolução registada no indicador *Receitas de Turismo*.

Poderão constituir uma ameaça para Portugal, os seguintes destinos turísticos: Espanha (2.^a posição, atrás dos Estados Unidos da América e à frente da França), Turquia (9.^o lugar em 2003), México (13.^o lugar em 2003), Polónia, Indonésia (embora afectada pelo maremoto em final de Dezembro de 2004), Hungria, Egipto, Brasil, Croácia (21.^o lugar em 2003), República Checa, República Dominicana, Malta, Marrocos, Cuba, Eslovénia, Tunísia, Federação Russa, Itália e Grécia (10.^o lugar em 2001 e 2003).

Nos países que viveram em regime socialista, até final dos anos 80 do século passado, existe uma mão-de-obra barata, altamente competitiva, mas existe ainda um longo percurso a percorrer, nomeadamente no domínio da aprendizagem de idiomas ocidentais. De acordo com os dados publicados pela Eurostat, para 2003 e 2004 (previsões), **alguns destes países já apresentam maior produtividade do trabalho por pessoa empregue do que Portugal** (e. g., Hungria e Eslovénia) (www.eppeurostat.cec.eu.int).

Quadro 95. Ranking das Receitas do turismo internacional, por países – as 25 maiores posições

Unidade: Milhões de dólares dos Estados Unidos (valores correntes)

Posição no ranking internacional Em 2001	Posição no ranking internacional Em 2003	Países	2000	2001	2002	2003
		Mundo	472.947	457.890	480.337	523.229
1. ^a	1. ^a	Estados Unidos da América	82.042	72.295	66.728	64.509
2. ^a	2. ^a	Espanha	31.454	32.873	33.783	41.770
3. ^a	3. ^a	França	30.754	29.979	32.738	37.038
4. ^a	4. ^a	Itália	27.500	25.787	26.873	31.222
5. ^a	7. ^a	China	16.224	17.792	20.385	17.406
6. ^a	5. ^a	Alemanha	18.483	17.225	18.968	22.984
7. ^o	6. ^a	Reino Unido	19.544	16.283	20.549	22.752
8. ^a	11. ^a	Canadá	10.704	10.774	10.691	10.579
9. ^a	8. ^a	Áustria	9.931	10.118	11.239	14.068
10. ^a	10. ^a	Grécia	9.219	9.476	9.725	10.701
11. ^a	9. ^a	Turquia	7.636	8.932	11.901	13.203
12. ^a	13. ^a	México	8.295	8.401	8.858	9.457
13. ^a	19. ^a	Hong Kong (China)	7.886	8.241	7.503	7.657
14. ^a	12. ^a	Austrália	8.452	7.625	8.577	10.313
15. ^a	14. ^a	Suíça	7500	7.618	7.888	9.325

16. ^a	17. ^a	Bélgica	6.588	6.917	6.890	8.130
17. ^a	22. ^a	Malásia	4.936	6.863	7.118	5.901
18. ^a	18. ^a	Tailândia	7.146	6.731	7.901	7.822
19. ^a	15. ^a	Holanda	7.217	6.722	7.710	9.249
20. ^a		República da Coreia	6.811	6.283	5.936	5.256
21. ^a	20. ^a	Portugal	5.257	5.479	5.761	6.937
22. ^a		Indonésia	5.749	5.411	5.285	4.037
23. ^a		Polónia	6.100	4.815	4.314	4.069
24. ^a	23. ^a	Suécia	4.034	4.162	4.710	5.304
25. ^a		Hungria	3.438	3.933	3.274	3.440
	25. ^a	Dinamarca	4.025	3.923	4.761	5.265
	24. ^a	Macau	3.205	3.745	4.440	5.303
	21. ^a	Croácia	2.758	3.335	3.811	6.376
	16. ^a	Japão	3.373	3.301	3.497	8.848

Fonte: World Development Indicators 2003, The World Bank (Cf. www.world-tourism.org, Maio de 2004) e Organização Mundial de Turismo (em 22 de Dezembro de 2004)

Em face destes resultados, para ganharem vantagens competitivas, as empresas portuguesas do sector do turismo terão de apostar nos segmentos de mercado que lhes permitam **fornecer um produto de qualidade, ganhar implantação no mercado, aumentar a sua dimensão, reforçar a sua capacidade de oferta e marcar presença na internacionalização das suas actividades**. Os resultados das correlações, expressos nos Quadros 85, 86 e 87 recomendam, em primeiro lugar, o TURISMO IBÉRICO, seguindo-se o TURISMO DE NICHOS e, finalmente, o TURISMO DE MASSAS.

11.8.2. Correlação de Pearson entre os factores das Estratégias Empresariais e os factores dos Segmentos de Mercado

Para responder às Hipóteses Teóricas 1 e 4, impõe-se identificar correlações entre factores, a saber:

Factor IBÉRICO. O factor IBÉRICO está correlacionado fortemente o factor NICHOS e com factores relativos a estratégias empresariais para a QUALIDADE e para o MARKETING (Quadro 96). Pela análise dos dados, fica excluída qualquer correlação que inclua as estratégias para a defesa do AMBIENTE.

Quadro 96. Correlação entre o factor IBÉRICO e os restantes factores

	NICHOS	MASSAS	QUALIDADE	MARKETING	MUDANÇA	MERCAD O
Correlação de Pearson	,581	,316	,495	,355	,328	,227
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Factor NICHOS. O factor NICHOS não se correlaciona de forma significativa com as estratégias empresariais em defesa do AMBIENTE, mas correlaciona-se fortemente com os factores IBÉRICO, QUALIDADE e MARKETING (Quadro 97)

Quadro 97. Correlação entre o factor NICHOS e os restantes factores

	IBÉRICO	MASSAS	QUALIDAD E	MARKETING	MUDANÇA	MERCADO
Correlação de Pearson	,581	,255	,320	,270	,146	,193
Sig.	,000	,000	,000	,000	,005	,000

Factor MASSAS. O factor MASSAS não se correlaciona de forma significativa com os factores relativos às estratégias empresariais de MARKETING, AMBIENTE, MUDANÇA e de relação com o MERCADO; contudo, o factor MASSAS correlaciona-se de forma significativa com os factores IBÉRICO, NICHOS e, em menor grau, com o factor relativo às estratégias empresariais para a QUALIDADE (Quadro 98).

Quadro 98. Correlação entre o factor MASSAS e os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	QUALIDADE
Correlação de Pearson	,316	,255	,136
Sig.	,000	,000	,000

Factor QUALIDADE. O factor relativo às estratégias empresariais para a QUALIDADE é totalmente transversal face aos outros factores, embora apresente maiores correlações com os factores MARKETING, IBÉRICO, relação com o MERCADO e MUDANÇA (Quadro 99). Neste quadro é possível salientar a correlação existente entre as estratégias em defesa do AMBIENTE e as estratégias para a QUALIDADE. A correlação entre os segmentos de MASSAS e as estratégias para a QUALIDADE situa-se a um nível bastante baixo, de 0,136 (Quadro 99).

Quadro 99. Correlação entre o factor QUALIDADE e os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	MASSAS	MARKETING	AMBIENTE	MUDANÇA	MERCADO
Correlação de Pearson	,495	,320	,136	,586	,342	,391	,408
Sig.	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000

Factor MARKETING. O factor MARKETING é transversal com os restantes factores, com a excepção do factor MASSAS. Desde logo, a ausência de correlação significativa com os segmentos que integram o factor relativo ao TURISMO DE MASSAS poderá levar-nos a suspeitar que os inquiridos negligenciam as actividades de marketing quando operam junto do turismo de massas. As maiores correlações com o factor MARKETING situam-se nos factores QUALIDADE, IBÉRICO e relação com o MERCADO (Quadro 100).

Quadro 100. Correlação entre o factor MARKETING e os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	QUALIDADE	AMBIENTE	MUDANÇA	MERCADO
Correlação de Pearson	,355	,270	,586	,176	,262	,322
Sig.	,000	,000	,000	,001	,000	,000

Factor AMBIENTE. O factor AMBIENTE está correlacionado significativamente e por ordem decrescente de importância, com os factores QUALIDADE, MERCADO, MUDANÇA e MARKETING (Quadro 101). Estes resultados apontam para a **ausência de correlação significativa entre as estratégias empresariais em defesa do factor AMBIENTE e as estratégias empresariais que integram os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS.** De onde se poderá concluir que, numa perspectiva de análise por segmentos, existe um défice de estratégias de defesa do ambiente por parte das empresas.

Quadro 101. Correlação entre o factor AMBIENTE e os restantes factores

	QUALIDADE	MARKETING	MUDANÇA	MERCADO
Correlação de Pearson	,342	,176	,219	,255
Sig.	,000	,001	,000	,000

Na actualidade, ganham importância as *green strategies* e as práticas do turismo de natureza. Recentemente temos assistido a uma nova vaga de pressões ecológicas e de “*green strategies*” (Vellas e Bécherel, 1999). Estamos perante três categorias de sustentabilidade: a ecológica, a social e cultural e a económica. Estas preocupações estão presentes nos Princípios Orientadores para o Turismo – Agenda 21, da WTO/WTTC/EC, de 1995 (Cf. Vellas e Bécherel, 1999: 123). Segundo estes autores, a OCDE dispõe de indicadores de pressão ambiental (medem impactos), de condições ambientais (focam aspectos quantitativos e qualitativos dos recursos naturais), de resposta (da sociedade) e de desempenho político (indicações em termos normativos). Nesta perspectiva, Vellas e Bécherel (1999: 132) propõem “*green strategies*” para os destinos e para as organizações.

No Canadá foram implementadas estratégias de ecoturismo, nos seguintes domínios: no desenvolvimento do produto; na elaboração de pacotes; nos recursos/sustentabilidade; no desenvolvimento do negócio/gestão; no marketing/promoção; na formação/desenvolvimento de recursos humanos; e nas organizações industriais (Vellas e Bécherel, 1999: 138-139).

No contexto do *turismo rural* podemos enquadrar o chamado *turismo de natureza* (*hard e soft*). De acordo com Eam (Cf. Ruschmann, 1997: 26-27), são recomendadas, neste tipo de turismo, as seguintes práticas: os agentes de viagens devem estar informados desta modalidade de turismo; devem ser evitados os automóveis particulares e as suas consequências no trânsito; promove-se o uso de autocarros da localidade ou bicicletas; utilizar hotéis distantes das estradas movimentadas; recorrer a profissionais de turismo de origem local; vigiar as práticas dos hotéis locais (e. g., reciclagem do lixo, sistemas de tratamento de esgotos); servir ao turista a gastronomia local; permitir um conhecimento dos habitantes dos destinos visitados (e. g., profissões, agricultura, artesanato, modos de vida); permitir uma aprendizagem activa dos locais visitados (e. g., cursos de pintura e fotografia) por forma a melhorar e enriquecer a experiência do turista; fomentar a aprendizagem de idiomas estrangeiros pelos profissionais de turismo que operam localmente; informar os intervenientes locais - operadores turísticos, os hotéis, as comunidades e os órgãos políticos - dos problemas, desejos, queixas e necessidades dos turistas. Rushmann (1997) alude aos apoios financeiros, do estado suíço, aos agricultores e pastores, no sentido de conservar a agricultura tradicional e a pastorícia nas zonas de montanha.

Factor MUDANÇA. As empresas que apostam em estratégias empresariais conducentes à MUDANÇA apresentam correlações significativas, por ordem decrescente de importância, com as estratégias viradas para a relação com o MERCADO, para a QUALIDADE, para o MERCADO IBÉRICO, para o MARKETING, para a defesa do AMBIENTE e para os segmentos que integram o factor NICHOS (Quadro 102). Destes resultados ressalta a inexistência de uma correlação significativa entre a atitude de MUDANÇA das empresas e os segmentos que integram o TURISMO DE MASSAS.

Quadro 102. Correlação entre o factor MUDANÇA e os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	QUALIDADE	MARKETING	AMBIENTE	MERCADO
			E			
Correlação de Pearson	,328	,146	,391	,262	,219	,398
Sig.	,000	,005	,000	,000	,000	,000

Factor MERCADO. As maiores correlações encontradas situam-se entre o factor MERCADO e os factores QUALIDADE e MUDANÇA (Quadro 103). Pela análise dos resultados do Quadro 103, é possível concluir pela inexistência de uma correlação significativa entre o factor MERCADO e o factor relativo ao TURISMO DE MASSAS.

Quadro 103. Correlação entre o factor MERCADO e os restantes factores

	IBÉRICO	NICHOS	QUALIDADE	MARKETING	AMBIENTE	MUDANÇA
	O		DE	G		
Correlação de Pearson	,227	,193	,408	,322	,255	,398
Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,000

11.8.3. Correlação de Pearson entre a variável V20_9 e os factores relativos aos segmentos de mercado

Existe uma correlação significativa entre a variável V20_9 – “Não dependemos da sazonalidade” e os factores IBÉRICO (correlação = 0,336), NICHOS (correlação = 0,148) e MASSAS (correlação = 0,112) (Quadro 104). Estes resultados sugerem uma maior aposta nos segmentos que integram os factores IBÉRICO e NICHOS, os quais apresentam uma maior correlação com o item “Não dependemos da sazonalidade”. O

fenómeno da sazonalidade condiciona de forma decisiva o sector do turismo em Portugal, obrigando a uma reflexão sobre os segmentos a atrair ao longo do ano.

Quadro 104. Correlação entre a variável V20_9 e os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS

	IBÉRICO	NICHOS	MASSAS
Correlação de Pearson	,336	,148	,112
Sig.	,000	,005	,027

11.8.4. Correlação de Pearson e correlação de Spearman entre os factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)

Factor IBÉRICO. Pela correlação de Pearson, o factor IBÉRICO apresenta uma correlação significativa (Sig. = 0,002) de 0,159, com a variável V5 (Número de Trabalhadores), não registando qualquer correlação significativa com a variável V4 (Volume de Vendas) (Quadro 105); os resultados obtidos pela correlação de Spearman permitiram obter correlações significativas entre o factor IBÉRICO e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores) (Quadro 105). Estes resultados permitem afirmar que uma aposta nos segmentos que integram o mercado IBÉRICO poderá conduzir, simultaneamente, ao aumento do Volume de Vendas e ao aumento do Emprego no sector do turismo. No presente teste, para o factor IBÉRICO, as correlações obtidas foram maiores pela correlação de Spearman do que pela correlação de Pearson.

Quadro 105. Correlações de Pearson e de Spearman entre o factor IBÉRICO e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)

	V4 – Volume de Vendas	V5 – Número de Trabalhadores
Correlação de Pearson	,172	,159
Sig.	,094	,002
Correlação de Spearman	,304	,342
Sig.	,003	,000

Factor NICHOS. Os resultados da correlação de Pearson dá-nos o factor NICHOS correlacionado significativamente com V4 (maior correlação) e com V5; pela correlação de Spearman, apenas se verifica a correlação significativa entre o factor NICHOS e a

variável V4 (Quadro 106). Uma aposta nos segmentos de NICHOS, segundo este resultado, poderá induzir um aumento do Volume de Vendas no sector do turismo.

Quadro 106. Correlações de Pearson e de Spearman entre o factor NICHOS e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)

	V4 – Volume de Vendas	V5 – Número de Trabalhadores
Correlação de Pearson	,358	,136
Sig	,001	,011
Correlação de Spearman	,316	-,006
Sig	,003	,916

Factor MASSAS. Pela correlação de Pearson, as variáveis V4 (com correlação mais alta) e V5 correlacionam-se de forma significativa com o factor MASSAS; este factor apenas se correlaciona significativamente com a variável V4, se utilizarmos a correlação de Spearman (Quadro 107), o que nos permite concluir que uma opção pelo turismo de MASSAS pode permitir aumentar o Volume de Vendas no sector do turismo. Este resultado permite observar que o valor da correlação obtido pelo método de Spearman é maior do que o valor obtido pelo método de Pearson.

Quadro 107. Correlações de Pearson e de Spearman entre o factor MASSAS e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)

	V4 – Volume de Vendas	V5 – Número de Trabalhadores
Correlação de Pearson	,282	,111
Sig.	,005	,032
Correlação de Spearman	,308	,049
Sig.	,002	,343

Variáveis V4 e V5. De acordo com os resultados expostos no Quadro 108, as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores) estão altamente correlacionadas entre si, de forma significativa, segundo os métodos de Pearson e de Spearman; no entanto, pelos resultados obtidos – pela correlação de Spearman - a partir das correlações calculadas para os factores NICHOS e MASSAS (Quadros 106 e 107, respectivamente), não poderemos admitir que qualquer aumento nestes factores induza automaticamente uma variação positiva no número de trabalhadores. **As variáveis V4 e**

V5 não apresentam uma distribuição normal, o que nos leva a evidenciar os resultados da correlação de Spearman para estas variáveis.

Quadro 108. Correlações de Pearson e de Spearman entre as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)

Correlação de Pearson	,884
Sig.	,000
Correlação de Spearman	,569
Sig.	,000

11.8.5. Correlações entre os factores relativos às Estratégias Empresariais e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores)

A variável V4. Com base nos resultados da correlação de Spearman, existe uma correlação significativa de 0,302, com um nível de significância de 0,002, entre as estratégias empresariais viradas para a QUALIDADE e o Volume de Vendas das empresas (V4), pelo que parece razoável admitir que ***mais qualidade oferecida ao cliente implica mais vendas***; contudo, pelo teste de Pearson, não existe qualquer correlação significativa entre os factores das estratégias empresariais para a QUALIDADE e a variável V4 (Volume de Vendas das empresas).

Kimes (1999) estabelece a relação entre a qualidade do produto e rendimento na hotelaria. Referindo-se ao prémio de qualidade, esta autora afirma que “Embora a maior parte dos artigos em gestão da qualidade não procurem estabelecer como a melhoria da qualidade poderá aumentar os ganhos, tal pesquisa existe. A investigação sobre a relação entre a qualidade e a *performance* financeira começou nos anos 70 com os estudos sobre o impacto nos lucros das estratégias de marketing (*‘PIMS – Profit Impact of Marketing Strategies’*). Os investigadores das *PIMS* estudaram os efeitos das várias estratégias de marketing na *performance* financeira de mais de 500 empresas e encontraram uma forte ligação entre a percepção do produto ou qualidade do serviço e os indicadores financeiros. A *performance* financeira é afectada por maior qualidade de duas maneiras: (1) as empresas podem praticar um “preço de recompensa” (preço mais elevado) e (2) as empresas podem aumentar a sua quota de mercado. Embora a qualidade nem sempre tenha o impacto directo no retorno do investimento (*‘Return on Investment – ROI’*), o aumento na quota de mercado pode indirectamente influenciar o *ROI*” (Kimes, 2001: 25-26).

A variável V5. No Quadro 109 são apresentadas as Correlações entre as Estratégias Empresariais e a variável Número de Trabalhadores (V5).

Quadro 109. Correlação entre as Estratégias Empresariais e a variável Número de Trabalhadores (V5)

Estratégias Empresariais (Factores)	Correlação de Pearson	Correlação de Spearman
AMBIENTE	,039 (Sig. ,444)	,092 (Sig. ,068)
QUALIDADE	,141 (Sig. ,006)	,383 (Sig. ,000)
MARKETING	,175 (Sig. ,001)	,421 (Sig. ,000)
MUDANÇA	,003 (Sig. ,945)	,142 (Sig. ,005)
MERCADO	,076 (Sig. ,133)	,154 (Sig. ,002)

Os resultados do Quadro 109 poderão ser interpretados do seguinte modo:

- a) Não existe qualquer correlação significativa – pelo testes de Pearson e de Spearman - entre as estratégias empresariais de defesa do AMBIENTE e a variável V5 – Número de Trabalhadores;
- b) Foi identificada uma correlação significativa, de 0,383, entre as estratégias de QUALIDADE das empresas e a variável V5; e entre as estratégias de MARKETING das empresas e a variável V5, de 0,421;
- c) A correlação entre as estratégias para a MUDANÇA e a variável V5 e a correlação entre as estratégias para a relação com o MERCADO e a variável V5, embora significativas, não atingem o valor de 0,2;
- d) Enquanto pelo método de Spearman foi possível calcular 4 correlações significativas, entre as estratégias empresariais e variável V5, pelo método de Pearson, foi apenas possível identificar duas correlações significativas;
- e) As correlações obtidas pelo método de Spearman são superiores às que foram calculadas pelo método de Pearson;
- f) As estratégias empresariais que integram os factores QUALIDADE, MARKETING, MUDANÇA e MERCADO, pela correlação de Spearman, estão correlacionadas positivamente com a criação e manutenção de empregos no sector do turismo;
- g) As estratégias acima referidas vão ao encontro da Hipótese Teórica 1, segundo a qual as empresas portuguesas do sector do turismo adoptam estratégias eficazes. Estas estratégias enquadram-se num modelo empresarial que:
 - assimilou os valores da qualidade;
 - aposta em campanhas de marketing;
 - assume uma postura de mudança face à evolução dos mercados; e

- fomenta a relação directa com o mercado, numa perspectiva de *benchmarking*.

Contudo, as estratégias em defesa do ambiente ficam excluídas destes resultados.

11.8.6. Correlação de Pearson entre os factores do Ambiente Externo do sistema turístico nacional

Factor ATRACTIVIDADE. O factor ATRACTIVIDADE está correlacionado de forma significativa com os restantes factores do Ambiente Externo, como ilustra o Quadro 110. Para que Portugal se torne um destino atractivo, terá de apostar na melhoria da sua oferta turística, a qual obriga a uma melhoria contínua do modelo de intervenção do Estado, nas condições económicas, nas potencialidades para conquistar os mercados, nas infra-estruturas e nos apoios ao sector do turismo. Para responder à Hipótese Teórica 6, os resultados alertam para a correlação entre o factor ATRACTIVIDADE e os outros factores contidos no Quadro 110, com destaque para a correlação entre ATRACTIVIDADE e CONDIÇÕES ECONÓMICAS, com uma correlação significativa de 0,256, ou seja, a mais alta. Esta associação entre factores remete-nos para a necessidade de desenvolver a economia do País, no seu conjunto, e não apenas o sector do turismo, se pretendemos tornar o País atractivo, no aspecto geral. **Não basta construir uma imagem de marca; é necessário corresponder às expectativas dos turistas**, ou exceder as suas expectativas.

Quadro 110. Correlação de Pearson entre o factor ATRACTIVIDADE e os restantes factores

	INTERVENÇ ESTADO	CONDIÇÕES ECONÓMICAS	POTENCIAL DE MERCADO	INFRA- ESTRUTURA S	APOIOS AO SECTOR
Correlação de Pearson	,204	,256	,117	,176	,155
Sig.	,000	,000	,021	,000	,003

Factor INTERVENÇÃO DO ESTADO. As Hipóteses Teóricas 2 e 5 são verificadas nas correlações entre o factor INTERVENÇÃO DO ESTADO e os factores APOIOS AO SECTOR, ATRACTIVIDADE, CONDIÇÕES ECONÓMICAS e POTENCIAL DE MERCADO, que registaram correlações significativas (Quadro 111). Não existe, contudo, uma correlação significativa entre o factor INTERVENÇÃO DO ESTADO e o factor INFRA-ESTRUTURAS (não verificação das Hipóteses Teóricas 2 e 5).

Quadro 111. Correlação de Pearson entre o factor INTERVENÇÃO DO ESTADO e os restantes factores

	ATTRACTIVIDADE	CONDIÇÕES ECONÓMICAS	POTENCIAL DE MERCADO	APOIOS AO SECTOR
Correlação de Pearson	,204	,197	,171	,250
Sig.	,000	,000	,001	,000

Factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO. Os resultados apresentados no Quadro 112 verificam a Hipótese Teórica 5, que associam as CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO às acções dos poderes públicos, os quais poderão ajudar o País a tornar-se atractivo. Esta percepção dos respondentes desvaloriza os pressupostos da Hipótese Teórica 4, segundo a qual o desenvolvimento do sector do turismo depende sobretudo da visão e da capacidade de iniciativa dos empresários abertos à globalização.

Quadro 112. Correlação de Pearson entre o factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO e os restantes factores

	ATTRACTIVIDADE	INTERVENÇÃO DO ESTADO	POTENCIAL DE MERCADO	INFRA-ESTRUTURAS	APOIOS AO SECTOR
Correlação de Pearson	,256	,197	,130	,211	,293
Sig.	,000	,000	,011	,000	,000

Factor POTENCIAL DE MERCADO. Com base nos dados do Quadro 113, podemos afirmar que o factor POTENCIAL DE MERCADO correlaciona-se positivamente e de forma significativa com os factores ATTRACTIVIDADE, INTERVENÇÃO DO ESTADO e CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO.

Quadro 113. Correlação de Pearson entre o factor POTENCIAL DE MERCADO e os restantes factores

	ATTRACTIVIDADE	INTERVENÇÃO DO ESTADO	CONDIÇÕES ECONÓMICAS
Correlação de Pearson	,117	,171	,130
Sig.	,021	,001	,011

Estes resultados permitem-nos verificar a hipótese Teórica 5, ou seja, os bons resultados de Portugal nos mercados emissores de turistas estão associados à capacidade de

Portugal ser atractivo junto destes mercados, o que torna obrigatória a intervenção do Estado no sector do turismo e a criação de condições económicas propícias ao acolhimento de turistas em Portugal.

Factor INFRA-ESTRUTURAS. Os resultados das correlações significativas, expostas no Quadro 114, sugerem que o desenvolvimento das INFRA-ESTRUTURAS está associado à ATRACTIVIDADE, às CONDIÇÕES ECONÓMICAS e aos APOIOS AO SECTOR, conferindo aos poderes públicos um assinalável protagonismo (verificação da Hipótese Teórica 5); no entanto, as condições económicas dependem em larga medida dos investimentos do sector privado, o que nos remete para o papel insubstituível do sector privado (verificação da Hipótese Teórica 4).

Quadro 114. Correlação de Pearson entre o factor INFRA-ESTRUTURAS e os restantes factores

	ATRATIVIDADE	CONDIÇÕES ECONÓMICAS	APOIOS AO SECTOR
Correlação de Pearson	,176	,211	,131
Sig.	,000	,000	,010

Factor APOIOS AO SECTOR. De acordo com a Hipótese Teórica 2, o modelo de intervenção do Estado junto das empresas do sector do turismo está positivamente correlacionado com o desempenho económico das empresas. Esta hipótese teórica é verificada pela correlação de Pearson entre o factor APOIOS AO SECTOR e os restantes factores, apresentados no Quadro 115, com destaque para as correlações significativas que os factores CONDIÇÕES ECONÓMICAS e INTERVENÇÃO DO ESTADO registaram com o factor APOIOS AO SECTOR.

Quadro 115. Correlação de Pearson entre o factor APOIOS AO SECTOR e os restantes factores

	ATRATIVI	INTERVENÇ ESTADO	CONDIÇÕES ECONÓMICAS	INFRA-ESTRUTURAS
Correlação de Pearson	,155	,250	,293	,131
Sig.	,003	,000	,000	,011

Menos elevadas, mas também relevantes, são as correlações entre o factor APOIOS AO SECTOR e os factores ATRACTIVIDADE e INFRA-ESTRUTURAS, que respondem positivamente às Hipóteses Teóricas 2 e 5 (com o contributo das políticas de turismo dos

governos) e à Hipótese Teórica 6 (apoios ao sector do turismo para o tornar atractivo, face aos destinos concorrentes, através de medidas de política económica, nomeadamente pela melhoria das infra-estruturas do País).

11.9. Teste T para amostras independentes aplicado à certificação de qualidade das empresas

Os resultados que constam do Quadro 116, relativos ao Teste T para amostras independentes, permitem afirmar que:

- As empresas com certificação de qualidade preferem o **turismo de elite**. Pela comparação das médias, é significativa e relevante a diferença face às empresas não certificadas (4,53 contra 4,10);
- As empresas sem certificação de qualidade preferem o **turismo de massas**, tendo registado uma média de 3,94, contra uma média de 3,81, registada pelas empresas certificadas.

Quadro 116. Médias das empresas certificadas e não certificadas face ao turismo de elite e turismo de massas

Variável	Certificação	N	Média
V19_11	Empresa Não Certificada	268	4,10
V19_11	Empresa Certificada	138	4,53
V19_12	Empresa Não Certificada	265	3,94
V19_12	Empresa Certificada	137	3,81

Pelo teste de Levene para igualdade de variâncias e pelo teste T para igualdade das médias conclui-se que apenas a variável V19_11 é significativa, ou seja, apenas existem diferenças significativas entre as empresas sem certificação de qualidade e as empresas com certificação de qualidade no que concerne à preferência dos gestores pelo turismo de elite (V19_11). Quando discutimos a preferência pelo turismo de elite ou pelo turismo de massas, trata-se de uma questão de sobrevivência das empresas, que nos remete para a não verificação plena da Hipótese Teórica 7. Os gestores e empresários suspeitam de que, em determinadas regiões do País, terá sido já alcançada a fase da maturidade. Para prevenir os riscos e as ameaças, que estão associadas à fase da maturidade, os respondentes – sobretudo os que gerem empresas certificadas - gostariam que Portugal passasse a atrair, preferencialmente, um turismo de elite.

A discussão dos conceitos de turismo de “elite” *versus* turismo de “massas” remete-nos para a necessidade de fazer opções no domínio da política de turismo, em que a qualidade é preferível à quantidade.

De acordo com Correia (1994: 103), o produto *turismo de elite* dispõe dos seguintes atributos: “únicos e identificados (reais ou imaginários); poder próprio de atracção da zona; (...) área de moda; preços mais elevados. No Algarve, segundo esta autora, o turismo de elite representava 22% do total. Por seu turno, o *turismo de massas* representava 78% do total do turismo algarvio e era caracterizado com os seguintes atributos: “facilmente substituível; sensível às variações de preços; sensível à conjuntura económica; competitividade baseada na “Guerra de Preços”; comercialização do monoproduto “Sol-Praia” (Correia, 1994: 103). Segundo esta autora, que cita a Universidade do Algarve, os principais concorrentes do Algarve – que oferecem principalmente o produto “Sol e Praia” – são, em maior grau, a Grécia e a Espanha. São ainda de considerar, como concorrentes do Algarve, os destinos Turquia, Ilhas Baleares, Itália, Chipre, Malta, Tunísia e Marrocos, mas a Espanha oferece os produtos sol, diversificação e animação, a Grécia dispõe de ilhas (turismo de cruzeiro) e cultura e a Itália oferece “a melhor expressão da cultura” (*id.*, *ibid.*: 114).

11.9.1. A importância da certificação de qualidade

A qualidade está, actualmente, associada à certificação, enquanto vantagem competitiva. A certificação passou a ser uma exigência, que é vista como sinónimo de qualidade. São os operadores turísticos que exigem qualidade aos hotéis, como condição necessária para com eles negociar. A adopção de marcas, em regime de *franchising*, obriga as empresas a adoptar práticas de qualidade padronizadas a nível mundial. Lentell (2001: 18), citando Slack *et al.*, observa algumas vantagens e inconvenientes das séries ISO 9000. As vantagens são: “Disciplina útil para eliminar procedimentos ‘sensíveis’; redução de erros, redução de reclamações dos clientes e custos de qualidade reduzidos; dispõe da evidência da qualidade dos *outputs* e do controlo das operações da organização; eliminação de procedimentos desnecessários; e benefício do marketing”. Como *inconvenientes*, foram identificados, por este autor, os seguintes: “Gestão por manual” e processo de tomada de decisão demasiado sistematizado; difícil escolher o “Padrão” certo das séries; tempo consumido e dispendioso para ganhar/manter o registo; pouco encorajamento para a melhoria contínua; primariamente gerado para as necessidades das indústrias da engenharia”.

Frequentemente os gestores e empresários portugueses afirmaram - nas respostas ao questionário da presente Tese - que se podem oferecer produtos e serviços de qualidade sem garantia da qualidade certificada. Importa, segundo vários testemunhos, oferecer um produto/serviço de “qualidade”, a “bom” preço. A certificação é dispendiosa e a “guerra” no mercado fica circunscrita ao preço.

Debruyne (2002: 71), referindo-se à certificação ISO, afirma que “(...) favorece a racionalização dos processos internos, a melhoria das ligações entre elos da mesma cadeia de valor, a instauração de um clima de confiança entre comprador e vendedor”. A maior parte das empresas portuguesas do turismo - que responderam ao questionário - desejam obter a certificação, mas reconhecem que ainda há um longo percurso a percorrer até alcançarem esta meta. Debruyne (2002: 57), referindo-se aos organismos de certificação de qualidade, aponta as virtudes da certificação defendidas por estes organismos:

“-instrumento de diferenciação no plano estratégico,

-instrumento de racionalização de procedimentos internos no plano operacional,

-instrumento de motivação e de coesão pessoal-direcção no plano social”. Mas, prossegue o autor, existem os factores a ponderar, de sinal contrário, tais como:

“-tendência para a desqualificação das profissões pela introdução na empresa de uma forma de cultura escrita incontornável deixando pouco espaço às iniciativas pessoais,

-reaparição de uma burocratização e de uma nova taylorização internas,

-riscos de ‘rigidificação’ das estruturas organizacionais” (Debruyne, 2000: 58).

O contacto com as empresas portuguesas do sector do turismo, por via do questionário, leva-nos a 4 constatações: (1) as empresas pretendem chegar à certificação da qualidade, de preferência, em todas as funções da empresa; (2) algumas empresas, embora não tendo ainda obtido a certificação em Portugal, invocam que a sua marca já foi certificada no estrangeiro (no país da Sede, a empresa-mãe); (3) a qualidade, na perspectiva de alguns empresários e gestores do turismo, afigura-se como a única saída viável para “vencer”, no contexto de incerteza dos mercados, num futuro muito próximo, e, noutros casos, foi questionada a obrigatoriedade da certificação, com o argumento de que se todos os concorrentes forem certificados, torna-se difícil diferenciar, aos olhos do cliente; (4) é frequente as empresas assumirem uma postura que, a prazo, conduza à Qualidade Total, com uma nova atitude das empresas e dos trabalhadores face à necessidade de oferecer produtos e serviços de elevada qualidade. Partilhamos do ponto de vista de Sancho *et al.* (1998: 90), que, referindo-se aos padrões de qualidade e à necessidade de certificação, apontam para a necessidade de fidelização dos clientes

através da adopção das marcas internacionais, que os segmentos identificam como sinónimo de qualidade.

11.10. Teste T aplicado às estratégias empresariais para a qualidade (factor QUALIDADE), por regiões

A partir do Teste T (teste de Levene para a igualdade de variâncias e teste t para a igualdade das médias), foram obtidos os seguintes resultados:

Os respondentes da região Porto e Norte de Portugal (V10_1) sustentam que as empresas desta região adoptam mais estratégias para a qualidade do que nas restantes regiões do País. Esta afirmação poderá ser verificada na diferença de médias (Quadro 117).

Quadro 117. Factor QUALIDADE na Região V10_1

	Média
0-A empresa não opera na região V10_1	3,7595
1-A empresa opera na região V10_1	4,4118

Os respondentes da Região “Centro” (V10_2) opinam que as empresas da sua região apostam mais em estratégias empresariais para a qualidade do que as restantes regiões do País, como ilustra a diferença de médias do Quadro 118.

Quadro 118. Factor QUALIDADE na Região 10_2

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_2	3,7889
1-A empresa opera na Região V10_2	4,3487

Os respondentes da Região Lisboa (V10_3), com uma média de 4,4156, acreditam que a sua região aposta mais nas estratégias empresariais para a qualidade do que as restantes regiões, que registaram uma média de 3,6766 (Quadro 119).

Quadro 119. Factor QUALIDADE na Região 10_3

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_3	3,6766
1-A empresa opera na Região V10_3	4,4156

A Região de Estoril/Cascais/Sintra (V10_4) apresenta uma média de 4,5603, superior à registada no resto do País (Quadro 120). Deste modo, a partir da diferença de médias contida no Quadro 120, poder-se-á admitir que a Região V10_4 aposta mais na qualidade do que as restantes regiões do País.

Quadro 120. Factor QUALIDADE na Região V10_4

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_4	3,7724
1-A empresa opera na Região V10_4	4,5603

Na Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve) (V10_5) os resultados significativos apontam para um maior enfoque das empresas na qualidade, face às restantes regiões do País, como sugere a diferença de médias do Quadro 121.

Quadro 121. Factor QUALIDADE na Região 10_5

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_5	3,8124
1-A empresa opera na Região V10_5	4,3986

O teste de Levene para a igualdade de variâncias e o teste t para a igualdade das médias não apresentam resultados significativos (inferiores a 0,05) na Região do Algarve (V10_6). Assim, **no Algarve, não há diferenças significativas na qualidade**, quando comparado com o resto do País (no Quadro 122 estão apresentadas as médias para o Algarve). Este resultado contrasta com a situação identificada no resto do País, indiciando alguma falta de preocupação com as estratégias para a qualidade por parte das empresas.

Quadro 122. Factor QUALIDADE na Região 10_6

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_6	3,9396
1-A empresa opera na Região V10_6	4,0201

Para a Região Autónoma dos Açores (V10_7) foram obtidos resultados significativos para as estratégias da qualidade, face às restantes regiões, tendo esta região apresentado uma média de 4,5500, contra a média das restantes regiões, de 3,8627 (Quadro 123).

Quadro 123. Factor QUALIDADE na Região 10_7

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_7	3,8627
1-A empresa opera na Região V10_7	4,5500

Os resultados significativas obtidos para a Região Autónoma da Madeira (V10_8) permitem afirmar que esta região assume estratégias para a qualidade, nas suas empresas, com uma média superior à registada nas restantes regiões do País (4,3304 contra 3,8377) (Quadro 124).

Quadro 124. Factor QUALIDADE na Região V10_8

	Média
0-A empresa não opera na Região V10_8	3,8377
1-A empresa opera na Região V10_8	4,3304

Os resultados obtidos para as diversas regiões do País, em termos de estratégias para a qualidade, permite verificar a Hipótese Teórica 1, embora tenham sido identificadas algumas debilidades na Região do Algarve.

11.11. O poder negocial dos operadores turísticos e as estratégias empresariais

Relativamente ao poder negocial das empresas hoteleiras face ao poder dos grandes operadores turísticos, na PARTE I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA foram tratados os mecanismos de controlo também designados de estratégias de influência, de acordo com Kim (Cf. Medina-Muñoz *et al.*, 2002: 14). Com base nos comentários dos gestores que responderam ao questionário da presente Tese, a queixa mais frequente prende-se com os baixos preços impostos pelos operadores turísticos aos hoteleiros, a par da exigência crescente de prestação de serviços de elevada qualidade. As recompensas poderão permitir ao hotel a obtenção de economias de escala, mas as penalizações podem levar ao incumprimento do contrato previamente estabelecido ou à perda de celebração de futuros contratos. Importa definir perspectivas de desenvolvimento e consolidação do sector de turismo em Portugal com a utilização do conceito de ciclo de vida do produto turístico ou de um destino turístico aplicado a Portugal, segundo o modelo de Butler.

A análise dos resultados da matriz das correlações de Pearson entre os factores das estratégias empresariais e a variável V22_17, permite-nos observar que **existe uma correlação significativa de 0,118 entre a variável V22_17 e as estratégias**

empresariais de relação com o mercado. Assim, são as empresas melhor implantadas no mercado que sentem o forte poder dos operadores turísticos, pela relação de dependência que existe entre elas e os grandes operadores turísticos internacionais. As empresas hoteleiras poderão, repentinamente, perder mercados essenciais à sua sobrevivência, se deixarem de ter reservas e se deixarem de negociar contratos cuja dimensão, das suas vendas, se situa ao nível de reservas de grande escala. Tal situação de fragilidade, assente num modelo de eficácia muito limitada, leva-nos à não confirmação da Hipótese Teórica 1.

11.12. Teste T para amostras emparelhadas, aplicado ao marketing

Pela comparação de médias (4,42 contra 3,60), conclui-se que as empresas apostam mais na publicidade junto do público (turistas) do que em campanhas de informação junto do *trade* (operadores turísticos, agências de viagens). A **preferência por estratégias pull, em prejuízo das estratégias push, evidencia algumas limitações** das campanhas de promoção do País. Frequentemente, os resultados insatisfatórios das campanhas de marketing do País são atribuídos aos poderes públicos, o que nos remete para a verificação da Hipótese Teórica 3.

Kirdar (1997: 84), referindo-se às Organizações Nacionais de Turismo, indica os seguintes exemplos de **actividades orientadas para o consumidor**: investigação de mercados; relações públicas; publicidade; questionários (“Serviço de Inquérito Geral”); informar autores, jornalistas e produtores de programas turísticos; distribuição de literatura detalhada ou de resumos sobre turismo; e feiras de turismo, exposições, semanas especiais, festas especiais e ocasiões. Como **actividades orientadas para as empresas**, este autor apresenta as seguintes: investigação de negócios; relações de negócios; publicidade nos negócios das viagens; ofertas às empresas; *Workshops* para representantes; viagens de estudo; seminário para representantes; informações sobre contratos de negócios; actualização de literatura sobre turismo; festas com banquetes para contratos importantes; encontros do pessoal das vendas; e captação de viagens de incentivo (Kirdar, 1997: 84). Estas actividades, pela sua natureza, requerem conhecimentos técnicos especializados, que a diplomacia económica poderá não possuir. Contudo, cada embaixada portuguesa, no estrangeiro, dispõe de um conselheiro comercial. O ICEP, nas suas campanhas promocionais no estrangeiro, tem recorrido a jornalistas, líderes de opinião, pessoas com notoriedade, feiras, exposições, encontros, anúncios na televisão e na imprensa geral e especializada, seminários, contactos com os

principais operadores turísticos estrangeiros (dos países emissores) e nacionais e sugestões às empresas a participar em eventos. Antes de por em prática o seu plano de promoção, o ICEP auscultava o Conselho Sectorial de Turismo, de que faziam parte as Associações Empresariais e as Regiões de Turismo.

O ICEP tem promovido a marca “*umbrella*” – que abrange todo o País - e as várias regiões (submarcas) do País, em acções conjuntas, com as Associações Empresariais, as Regiões de Turismo e as Câmaras Municipais, nos mercados emissores, no âmbito de uma política de contratualização com o sector privado. Estas atribuições tendem a sofrer alterações com a entrada em funcionamento, em 2004, do Instituto de Turismo de Portugal.

Buhalis (2000: 103), a partir dos contributos de Baker *et al.*, Ritchie, Calantone e Mazanec, apresenta alguns aspectos que devem ser considerados de forma continuada, para que seja possível corrigir algumas falhas relacionadas com o *marketing-mix*. Com base nas respostas ao questionário da presente Tese e nas sugestões de Buhalis (2000), poderão ser levantados alguns problemas ao nível da estratégia de promoção imagem do País, nomeadamente:

1.Segmentos. Antes de evidenciar os atributos – reais ou imaginários – importa escolher os segmentos que queremos atrair. Provavelmente, as empresas conhecerão melhor as necessidades destes segmentos do que qualquer organismo do Estado, pelo simples motivo de que as empresas conhecem os hábitos dos clientes e ouvem as suas reclamações ao balcão dos hotéis. Nestas condições, parece recomendável o reforço das parcerias entre o Estado e a indústria do turismo, no plano regional.

2.Design e atributos. Portugal terá de ser “reinventado” ao nível do *design* e dos atributos, enquanto país moderno e europeu, embora conservando aquilo que lhe é peculiar em 8 séculos de história. Formica e Littlefield (2000) sugerem uma imagem uniforme do país, ao contrário da “imagem fragmentada”.

3.Imagem. Existe em Portugal um problema de auto-imagem, que deveria ser corrigido no plano da organização empresarial.

4.Segmentação e marketing-mix. A segmentação do mercado poderá ser inspirada no contributo de Moscardo *et al.* (2001), que evidenciam 8 critérios para uma segmentação de mercados eficaz (ver Capítulo 7). As estratégias baseadas no conhecimento são preferíveis às estratégias baseadas na simples intuição ou palpite; por outro lado, a segmentação deve obedecer a critérios relativos aos perfis do comportamento e não apenas a critérios geográficos.

5.Novos mercados. A abertura a novos mercados deve ser cautelosamente estudada em termos de uma análise de custo/benefício, privilegiando segmentos com maior poder de compra, sem perder clientelas, nas quais é já possível fidelizar com eficácia.

6.Elasticidade. O conceito de elasticidade, apresentado na PARTE I, poderá sugerir maiores campanhas junto de segmentos cuja procura não é fortemente afectada pelo preço elevado, como propõe o modelo de Gilbert; o modelo de Porter poderia ser viável na política da diferenciação e do nicho; mas o modelo de Poon será o mais adequado, na óptica da procura (ver PARTE I).

7.Sazonalidade. A sazonalidade – tema já tratado na PARTE I - é um dos maiores desafios a colocar a Portugal, enquanto destino turístico. O *índice de amplitude sazonal* poderá ser representado pela seguinte equação (Cunha, 2001: 88-90):

Ias = $\frac{Ev}{Ei} \times 100$, em que, Ev = Entradas nos meses de Verão; e Ei = Entradas nos meses de Inverno. A *taxa de sazonalidade*, segundo este autor, é medida por:

Ts = $\frac{Ev}{Et} \times 100$, em que Ev = Entradas nos três meses de maior concentração; e Et = Entradas totais do ano.

Algumas questões foram levantadas por Baum e Lundtorp (2001), Correia (1994), Martins (2002), entre outros, que nos remetem para a inevitabilidade deste fenómeno, mas que pode ser aliviado, se diversificarmos a composição do portfólio da oferta turística nacional segundo o princípio da unidade na diversidade.

O Euro 2004, enquanto aposta no turismo desportivo, pode ter reforçado a notoriedade do destino Portugal e atrair outros segmentos, fora do período sazonal, no futuro. Thwaites (1999: 2-3) caracterizou a oferta e a procura do turismo desportivo do seguinte modo: a oferta é rígida, altamente fragmentada, apresenta “intangibilidade, inseparabilidade, e perecibilidade”, sendo o turismo encarado como “indústria de pessoas”; a procura é altamente elástica, sazonal, com clientes cujas necessidades, atitudes e preferências mudam, fraca fidelização e grupos de clientes heterogêneos. Em Portugal, a realização do EURO 2004 revestiu-se de particulares cuidados à semelhança do que ocorreu com a EXPO 98. Com efeito, embora estes eventos projectem no Mundo a imagem do País (numa perspectiva de médio e longo prazo), os hoteleiros – por via do questionário da presente Tese - recearam que o excesso de visitantes prejudicasse a qualidade do nosso turismo, na época alta de 2004. Tratando-se da época alta, um aumento do número de visitantes poderia criar problemas aos hoteleiros, que terão de dar prioridade aos contratos com operadores que lhes são “fiéis” em todas as épocas (alta, média e baixa), ficando por satisfazer alguns pedidos de reservas. Se os

operadores turísticos tivessem integrado os destinos Madeira e Açores no mesmo pacote do EURO 2004, os ganhos teriam sido consideráveis.

Os Estados Membros tendem a beneficiar com o seu exercício na Presidência da União Europeia, contribuindo para atenuar os efeitos da sazonalidade. Smeral e Wuger (2000) relacionam as receitas do turismo de um país com o seu papel na Presidência da União Europeia e apresentam, como exemplo, a presidência austríaca na segunda metade de 1998. A Áustria, de acordo com Smeral e Wuger (2000), aumentou as suas receitas de turismo em 3,5% na segunda metade de 1998. Neste período, a Áustria realizou mais congressos, conferências e *meetings* relacionados com as actividades da Presidência da União Europeia, tendo tais eventos efeitos directos e indirectos ou induzidos. Esta experiência poderá levar-nos a apostar mais neste tipo de turismo, também conhecido por ***“MICE – Meetings, Incentive, Convention, and Exposition Business Travel Market”***, ***para reduzir os efeitos da sazonalidade.***

8.Compatibilização. À medida que a promoção se aproxima cada vez mais do consumidor individual, tomado como mercado-alvo privilegiado, o processo de tomada de decisão e os serviços de inteligência de marketing enfrentam uma situação de grande complexidade, que ultrapassa o nível dos contactos com os operadores intermediários. O desafio situa-se no plano das incompatibilidades: enquanto os operadores turísticos forçam a negociação para um preço baixo, a Organização Nacional de Turismo está a dirigir-se ao consumidor com um preço elevado, com o pressuposto de que está a promover um destino com atributos únicos no Mundo e de elevada qualidade, dirigido, eventualmente a um turismo de elite.

9.Canais de distribuição. O estudo dos canais de distribuição alternativos remete-nos para os impactos da Internet na indústria hoteleira. Ao estudarem os impactos ao nível de *B2B* e *B2C*, Kasavana e Singh (2002: 129) observam que são quatro os maiores impactos da Internet na indústria hoteleira: (1) desintermediação; (2) aumento do fluxo de informação; (3) formação à distância para o mercado (*“eMarketplace formation”*); e (4) transacções dinâmicas. Netas condições, há uma grande variedade ao nível da oferta, com preços altamente concorrenciais. No entanto, importa referir que também os grandes grupos internacionais estão *on line*, manipulando os preços e definindo (delimitando) fronteiras com os concorrentes.

10.Impactos. Em Portugal, existe a necessidade de avaliar os impactos do turismo em 5 vertentes: financeira (retorno do investimento na óptica do investidor privado, nacional ou estrangeiro), macroeconómica (na perspectiva da Conta Satélite do Turismo, evidenciando os efeitos na produção e no emprego), social e regional (com implicações

na vida da população residente), cultural (na defesa dos recursos culturais e históricos) e, finalmente, na vertente da protecção dos recursos naturais, constantemente ameaçados pelo excesso de capacidade de carga e por outras influências exógenas ao sector do turismo (e. g., transporte de combustíveis, por via marítima, incêndios).

11.Eficácia do marketing. Embora seja difícil avaliar a dimensão das campanhas de marketing, por terem lugar no exterior, a eficácia do marketing pode ser medida de forma indirecta, pela evolução de indicadores como receitas do turismo, chegadas, gastos diários, resultados de estudos, diálogos com intermediários (operadores), volume de vendas das empresas, entre outros. O mérito destas campanhas reside em obter melhores resultados, com menores gastos (custos fixos baixos), minimizando os efeitos negativos da burocracia e do desperdício. Por outro lado, antes de implementar a campanha de marketing, impõe-se a realização de estudos e a actualização de dados.

11.13. Correlação entre a fidelização da clientela (V25_16) e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de trabalhadores)

Imrie e Fyall (2000) estudam a fidelização do cliente nos hotéis independentes de média dimensão no mercado do Reino Unido e propõem pesquisas, através de testes empíricos, para estudar as variáveis e relações que podem ajudar a decifrar as causas de uma maior ou menor fidelização do cliente. Assim, são propostas questões a debater como:

(1)-Produto. Atributos técnicos e funcionais dos hotéis.

(2)-Preços. Esperarão os clientes uma política de preços transparente ou diferenciada? Quererão os clientes pagar preços mais baixos por produtos de menor qualidade ou, pelo contrário, preferem produtos com mais atributos e com maior qualidade, mas com preço mais elevado?

(3)-Localização e reserva. O cliente, quando se desloca a um determinado local, prefere repetir (ser fiel ao mesmo hotel) ou prefere variedade (procurar outro hotel)? Os turistas tendem a ser fiéis a uma área geográfica particular ou preferem variar?

4-Promoção. A importância dos cartões de fidelização. A prática da construção de uma relação com o cliente encoraja o cliente a ser mais fiel para com o hotel? As marcas contribuem para a retenção e lealdade do cliente?

5-Qualidade do Serviço. Até que ponto quererão os clientes excelência na qualidade técnica e funcional? Uma política de garantia de eficácia do serviço encoraja à retenção e à lealdade? Um sistema de gestão eficaz, das reclamações, encoraja a retenção e

lealdade? (Imrie e Fyall, 2000: 51-52). As respostas ao questionário da presente Tese apontam para:

1-No que concerne ao *Produto*, são os próprios operadores que impõem aos hotéis determinados atributos técnicos e funcionais.

2- Os *Preços* poderão fidelizar o operador turístico, que é o intermediário entre o cliente e o hotel. Este operador turístico poderá garantir uma taxa de ocupação de grandes hotéis próxima dos 90%, na condição do preço ser inferior ao preço de balcão ou de venda directa via Internet.

3-No Algarve, tem-se vindo, ao longo de décadas, a fidelizar o cliente passando-se a fidelizar várias gerações da mesma família (*Localização e reserva*).

4-Segundo o relato de alguns directores de hotéis, enquanto alguns turistas de determinados países apreciam uma relação pessoal, que poderá conduzir à lealdade, outros turistas, de outros países, preferem um relação impessoal.

No que concerne à marca, poder-se-á afirmar que a marca fideliza o cliente por motivos de segurança. Também as grandes marcas (e. g., Best Western) fidelizam o cliente com o seu cartão de cliente (*Promoção*).

5-As empresas da hotelaria, que foram contactadas, reconhecem que o uso de questionários, que conduzem a reclamações do cliente (por insatisfação do serviço prestado), poderá corrigir as falhas e aumentar a satisfação do cliente, encorajando a fidelização. A excelência, a garantia de eficácia do serviço e a qualidade passaram a ser considerados requisitos necessários à fidelização (*Qualidade do Serviço*).

As práticas de fidelização da clientela são eficazes (verificação da Hipótese Teórica 1) se considerarmos que existe uma correlação de Spearman significativa (Sig. 0,019), de 0,226, entre a variável V25_16 e a variável V4. Para este teste foram calculadas correlações não paramétricas. Pela correlação de Pearson, não existe qualquer correlação significativa entre a variável V25_16 e as variáveis V4 e V5.

11.14. Teste da MANOVA à DIMENSÃO DA EMPRESA

A discussão da Hipótese Teórica 3 remete-nos para a interpretação dos resultados do Teste da MANOVA, da análise multivariada. Pretende-se fazer o teste da MANOVA, com a variável independente DIMENSÃO DA EMPRESA e as variáveis dependentes, que são alguns factores, já construídos, e ainda alguns *items* do questionário.

Sendo o nosso objectivo testar a Hipótese Teórica 3 – os desfasamentos entre os objectivos das empresas privadas e as medidas tomadas pelos Governos em relação ao

sector do turismo -, temos testes multivariados com resultados significativos para a variável independente DIMENSÃO DA EMPRESA (Quadro 125):

Quadro 125. Análise multivariada

<i>Effect</i>	F	Sig.
<i>Pillai's Trace</i>	4,468	,000
<i>Wilks' Lambda</i>	4,468	,000
<i>Hotelling's Trace</i>	4,468	,000
<i>Roy's Largest Root</i>	4,468	,000

Com um valor de F, da análise de variância, igual em todos os critérios, e com os resultados significativos representados no Quadro 125, podemos afirmar que **existem diferenças significativas entre o grupo das empresas com menos de 50 trabalhadores e o grupo das empresas com 50 ou mais trabalhadores.**

Observando os factores CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, APOIOS AO SECTOR e ainda todas as outras variáveis dependentes – variáveis do questionário - que constam do Quadro 126, constatamos que algumas variáveis dependentes não são significativas, por apresentarem resultados superiores a 0,05 (Quadro 126). Assim, os inquiridos, nas variáveis com resultados não significativos, têm todos a mesma posição, quer se trate de empresas com menos de 50 trabalhadores (Grupo 1) ou com um maior número de trabalhadores (Grupo 2).

Quadro 126. Variáveis dependentes

Variável dependente	F	Sig
Factor 4, Ambiente Externo: da V22_2 à V22_6 – CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO	16,332	,000
Factor 6, Ambiente Externo: da V19_13 a V19_15 e V19_17 - APOIOS AO SECTOR	,460	,498
V30_6	6,696	,010
V19_3	2,309	,129
V25_25	6,363	,012
V20_17	2,460	,118
V20_24	13,561	,000
V20_26	14,568	,000
V26_2	6,077	,014
V22_25	4,389	,037
V22_7	1,717	,191
V22_28	,028	,868

Relativamente às variáveis dependentes com um valor significativo, pode afirmar-se que há diferenças significativas, no que concerne à variável independente DIMENSÃO DA EMPRESA.

Com base nos valores obtidos para as médias (numa escala de Likert de 1 a 5) de cada uma das variáveis dependentes, conclui-se que (Quadro 127):

- O Factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO indica que as maiores empresas (com uma média de 3,1304) estão menos insatisfeitas do que as empresas com menos de 50 trabalhadores (com uma média de 2,7255). Este dado pode estar ligado à distribuição dos apoios financeiros, que são maiores para empresas de maior dimensão, como confirmam os mapas fornecidos nos Relatórios de Actividades do IFT e no *site* do IFT, na Internet. Qualquer destino turístico necessita destas condições para competir com outros destinos concorrentes, e uma média global de 2,8770 é manifestamente insatisfatória numa escala de 1 a 5. Por outro lado, uma boa parte da sede das grandes empresas – observam os respondentes do Norte – encontra-se localizada em Lisboa, o que dificulta as actividades do turismo no Norte do País;
- A variável V30_6 representa **o lado mais crítico dos empresários contra os governos, sobretudo do Continente**. Enquanto as empresas com menos de 50 trabalhadores quase atribuem o nível máximo – nível 5 de uma escala de Likert – as empresas com maior dimensão atribuem uma média de 4,57;
- A variável V25_25 apresenta um resultado de **grande insatisfação das empresas face à deficiente divulgação da marca Portugal**: uma média de 2,61, para as empresas com menos de 50 trabalhadores, e de 2,91 para as maiores empresas;
- A variável V20_24 aponta para uma média maior na capacidade de organização do destino, na opinião dos gestores das maiores empresas (3,95), face aos gestores das pequenas empresas (3,44);
- A variável V20_26 mostra que as grandes empresas estão mais satisfeitas com os postos de informação turística do que as pequenas empresas. Para confirmar este resultado, seria interessante investigar os conteúdos dos mapas e catálogos, que os postos de informação turística distribuem aos turistas;
- A variável V26_2 ilustra uma maior visão de futuro para os gestores das maiores empresas do que para os gestores das empresas com menos de 50 trabalhadores. De acordo com os resultados do Quadro 127, as empresas com 50

e mais trabalhadores apresentam uma média de 4,45, contra uma média de 4,15, registada pelas empresas com menos de 50 trabalhadores. Este *item* responde igualmente à 4.^a Hipótese Teórica, segundo a qual os empresários portugueses têm visão para o futuro do turismo em Portugal. Sendo a média obtida, no conjunto dos dois grupos, igual a 4,27, poder-se-á concluir que os líderes e gestores portugueses têm uma visão de futuro para as nossas empresas, provavelmente superior à dos políticos, que tanto criticam na alínea 30_6 do questionário;

- A variável V22_25 manifesta um maior optimismo das maiores empresas com o EURO 2004, do que as empresas com menos de 50 trabalhadores, como ilustra a diferença de médias no Quadro 127. Esta informação tem vindo a ser confirmada ao nível dos contactos não apenas com a hotelaria, mas também ao nível dos operadores turísticos.

Quadro 127. Médias

Variáveis dependentes	Média das empresas com menos de 50 trabalhadores	Média das empresas com 50 ou mais trabalhadores	Total
Factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO	2,7255	3,1304	2,8770
V30_6	4,80	4,57	4,71
V25_25	2,61	2,91	2,73
V20_24	3,44	3,95	3,64
V20_26	3,56	4,06	3,76
V26_2	4,15	4,45	4,27
V22_25	3,63	4,01	3,77

11.15. Teste Qui-Quadrado para a DIMENSÃO DA EMPRESA e os Apoios financeiros do Estado às empresas

Podemos cruzar a variável DIMENSÃO DA EMPRESA com a variável V18-Apoios financeiros do Estado às empresas, por via do Teste Qui-Quadrado, tendo-se observado que as maiores empresas tiveram maiores apoios do Estado. Daqui se conclui que as variáveis não são independentes.

Os resultados do Teste do Qui-Quadrado apontam para diferenças significativas, a avaliar pelos resultados do *Pearson Chi-Square* e do *Fisher's Exact Test*, ambos com

valores iguais a 0,000, ou seja, significativos. Estas diferenças significativas estão patentes no Quadro 128, no qual é feito o cruzamento entre a variável DIMENSÃO DA EMPRESA (DIM_EMPR) e a variável V18, relativa aos apoios financeiros do Estado português às empresas do sector do turismo.

Quadro 128. DIMENSÃO DA EMPRESA * V18 Crosstabulation

	0-Empresas que não receberam apoios financeiros do Estado	1-Empresas que receberam apoios financeiros do Estado
Grupo 1-Empresas com menos de 50 trabalhadores	175	66
Grupo 2-Empresas com 50 ou mais trabalhadores	68	89

Os resultados obtidos colocam em primeiro lugar as empresas com 50 ou mais trabalhadores, das quais 56,7% receberam apoios financeiros do Estado; pelo contrário, apenas 27,4% das empresas com menos de 50 trabalhadores receberam apoios financeiros do Estado. Das 398 respostas válidas para os dois grupos, nesta questão, receberam apoios 38,9% do total das empresas, ou seja, 155 empresas. Embora através de um método diferente, esta informação já tinha sido obtida pela consulta dos mapas dos apoios concedidos às empresas pelo IFT e pela leitura dos mapas contabilísticos das empresas. Estas diferenças são nítidas não apenas no que respeita ao número de empresas apoiadas, mas também no que concerne aos montantes concedidos, que são maiores para as grandes empresas.

Se considerarmos o número total de empresas apoiadas pelo IFT, admitimos que este organismo apoiou um maior número de empresas pequenas, do que grandes empresas, mas a maioria das pequenas empresas não pertencem à amostra da presente Tese. O contacto directo com as empresas permitiu concluir que muitas empresas não se candidatam aos apoios do Estado por não reunirem certos requisitos formais.

11.16. Teste da MANOVA aplicado nos apoios financeiros do Estado português às empresas do sector do turismo (V18)

Se considerarmos os dois conjuntos:

0-Empresas que não receberam apoios financeiros do Estado,

1-Empresas que receberam apoios financeiros do Estado,

podemos constatar que existem ainda diferenças significativas nas médias e nos desvios padrões das variáveis dependentes, através de novo Teste da MANOVA. Assim, através da análise multivariada, foram encontradas diferenças significativas na variável independente V18 – Apoios financeiros do Estado às empresas.

Em quaisquer dos critérios – *Pillai's Trace*, *Wilks' Lambda*, *Hotelling's Trace* e *Roy's Largest Root* – o F (da análise de variância) calculado é igual a 4,152 e o nível de significância é, também, em todos os casos, igual a 0,000 (<0,05).

Considerando as variáveis dependentes, com diferenças significativas para a variável V18, temos (Quadro 129):

Quadro 129. Variáveis dependentes

Variáveis dependentes	F	Sig.
Factor 4 (Ambiente Externo) - CONDIÇÕES ECONÓMICAS DESTINO	9,872	,002
V30_6	13,805	,000
V20_24	6,677	,010
V25_25	4,086	,044
V26_2	8,155	,005
V22_25	4,021	,046
V22_8	8,505	,004

Calculando as médias para cada variável dependente, nos dois conjuntos – as empresas que recebem apoios financeiros do Estado e as empresas que não recebem apoios financeiros do Estado -, são notórias algumas diferenças, como ilustra o Quadro 130.

Os resultados do Quadro 130 sugerem que:

- O factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO apresenta uma média maior nas empresas que recebem apoios;
- A variável V30_6 manifesta uma insatisfação ainda maior por parte das empresas que não receberam apoios, face aos responsáveis políticos. Numa escala de Likert de 1 a 5, o valor calculado de 4,83 evidencia a **existência de um grande desfasamento entre as expectativas das empresas privadas e as medidas tomadas pelo governos**, no sector do turismo (confirmação da Hipótese Teórica 3);
- A variável V20_24 confirma que as empresas apoiadas pelo Estado acreditam mais na capacidade de organização dos portugueses do que as empresas não apoiadas pelo Estado. Estes resultados - média total de 3,65, numa escala de 1 a 5 - alertam para a fraca capacidade de organização dos portugueses. As opiniões

mais críticas foram expressadas sobretudo pelos gestores estrangeiros a trabalhar em Portugal;

- A variável V25_25 apresenta uma média de 2,85 para as empresas que receberam apoios financeiros do Estado, contra uma média de 2,69, registada pelas empresas que não receberam apoios financeiros do Estado. Este resultado marca uma ligeira diferença de opinião, indiciando uma maior satisfação das empresas, apoiadas financeiramente pelo Estado, no que concerne à divulgação da marca Portugal. Sendo a média global dos respondentes, para esta variável, igual a 2,75, conclui-se que os respondentes não concordam com o modo e com os resultados do modelo de promoção da marca Portugal. Deste modo, **existe um grande desfasamento entre as expectativas dos empresários e gestores e a acção dos poderes públicos, no domínio da promoção externa** da marca Portugal (confirmação da Hipótese Teórica 3).
- A variável V26_2, com uma média de 4,44 para as empresas que receberam apoios do Estado, poderá ser interpretada como uma forma de grande **afirmação da classe empresarial portuguesa face aos poderes públicos, eventualmente menos conhecedores do negócio do turismo e com menos visão do que os empresários** (Hipótese Teóricas 3 e 4). Se é certo que as empresas, nesta questão, procuram afirmar o primado do sector privado (Hipótese Teórica 4), subsiste no entanto a dúvida que leva a perguntar porque motivo estas empresas recorrem a subsídios estatais. Alguns empresários defendem a redução ou mesmo extinção de subsídios estatais, para evitar “favorecimentos”, num contexto de uma economia de mercado;
- A variável V22_25, relativa ao EURO 2004, confirma um maior optimismo da parte das empresas que recebem apoios estatais. As empresas não subsidiadas registaram uma média de 3,64, revelando algum desinteresse, no imediato, pelo evento (Hipótese teórica 3); e
- A variável V22_8 alerta para a grande insatisfação dos empresários face à rigidez das leis de trabalho em Portugal (Hipótese teórica 3). Esta insatisfação é maior nas empresas subsidiadas, que registaram uma média de 3,30, bem distante do valor 5 da escala aplicada. O contacto directo com os empresários permitiu recolher a informação de que **as leis de trabalho, em Portugal, não respondem aos desafios de competitividade das empresas**, que querem reduzir custos e dispor de organizações mais flexíveis.

Quadro 130. Médias

Variáveis dependentes	0-Empresas que não receberam apoios financeiros do Estado	1-Empresas que receberam apoios financeiros do Estado	Total
Factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO	2,7761	3,0715	2,8826
V30_6	4,83	4,53	4,71
V20_24	3,52	3,86	3,65
V25_25	2,69	2,85	2,75
V26_2	4,16	4,44	4,27
V22_25	3,64	4,05	3,80
V22_8	3,66	3,30	3,52

11.16.1. Flexibilidade e relações laborais

A discussão dos resultados do *item 22_8* – “Não existem barreiras de carácter legal para flexibilizar as leis laborais” aponta para a necessidade de flexibilizar as relações laborais. No sector do turismo português discute-se a flexibilidade e relações laborais, como condição necessária para o desenvolvimento de uma estratégia para este sector. A questão da flexibilidade é discutida por Firmino (2002), a partir de Lipietz, Sorge e Streeck, Dias, Morin, Bamber e da Comissão Europeia. No Capítulo 7 é feita a revisão bibliográfica das estratégias de gestão de recursos humanos, enquanto no presente capítulo, discute-se a flexibilidade, que é encarada como uma necessidade, pelos empresários que responderam ao questionário da presente Tese. Aparentemente, o novo Código de Trabalho poderia preencher algumas lacunas da lei laboral portuguesa, pouco adequada ao sector do turismo (e. g., em alguns casos, os empregados pretendem gozar as suas férias no pico sazonal). Analisando as 40 medidas aplicadas ao sector do turismo e aprovadas pelo Governo, constata-se que existe uma omissão total, dessas medidas, em relação às leis de trabalho (ver Anexo I).

Buultjens e Howard (2001: 61) abordam a questão da flexibilidade do trabalho e da desregulamentação, rementendo-nos para questões abordadas por Daharendorf, tais como os custos laborais, as condições de trabalho, as práticas e padrões de trabalho, as regras e a regulação, a mobilidade e a educação e formação”. Em Portugal, os gestores que responderam ao questionário da presente Tese criticam abertamente as leis de

trabalho, por estas não acompanharem as mudanças dos negócios ao nível da procura, evidenciando falta de flexibilidade. Buultjens e Howard (2001: 61), citando Rimmer e Zapalla, classificam a flexibilidade em 5 categorias: “(1) Flexibilidade numérica; (2) Flexibilidade do tempo de trabalho; (3) Flexibilidade funcional; (4) Flexibilidade salarial; (5) Flexibilidade de procedimentos”. Os gestores, acima referidos, gostariam que em Portugal houvesse mais flexibilidade *numérica*, de *tempo de trabalho*, *funcional*, *salarial* e *procedimental*, argumentando que no sector do turismo, nomeadamente na hotelaria, trabalham-se 24 horas por dia em 365 dias por ano. O “pico” sazonal deve ser encarado, segundo os gestores, como a grande oportunidade a aproveitar, não fazendo sentido aplicar as leis de trabalho dos outros sectores de actividade ao sector do turismo. No entanto, foi possível constatar que muitas empresas preferem trabalhadores permanentes aos sazonais, por motivos que se prendem com a ***necessidade de prestar um serviço de qualidade ao cliente***; também é visível alguma mobilidade da mão-de-obra no sector de turismo, nomeadamente ao nível da alta direcção, e cada vez mais as empresas fomentam a polivalência e recusam o taylorismo, a par de uma redução do número de empregados.

Bird *et al.* (2002) associam a flexibilidade ao sexo, à idade e ao equilíbrio trabalho-família, nos empregados a trabalhar nos hotéis (*front-offices*), no Reino Unido e na Irlanda. No questionário distribuído, estes autores consideram existir empregados nas situações de emprego em *tempo completo*, emprego em *tempo parcial*, emprego *permanente*, emprego *temporário* e emprego *casual*. Os resultados da investigação de Bird *et al.* (2002) apontam para a existência de estratégias de flexibilidade numérica (especialmente de emprego de tempo parcial) e para o fraco poder de negociação das empregadas nos departamentos de *Front Office*, dos hotéis.

No sector da hotelaria, em Portugal, a *remuneração média por trabalhador*, em Janeiro de 2003, era de 805,52 euros, (INE/DGT, Cf. www.dgturismo), o que denota alguma falta de incentivos ao trabalho.

11.16.2. A discussão dos resultados do item 30_6

A discussão dos resultados do *item 30_6* – aos quais poderíamos acrescentar os resultados dos *itens 25_25, 26_2, 20_24, 22_25, 20_26, 22_8* e do factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, já referidos – leva-nos a reflectir sobre o nível de desempenho dos poderes públicos no sector do turismo português, face às expectativas do sector privado. Na nossa perspectiva, neste contexto, devem ser analisados os seguintes indicadores: *Fluxos de Chegadas de Turistas Estrangeiros em Portugal, Saldo*

da *Balança Corrente e Saldo de Serviços de Viagens e Turismo e Proveitos Totais por Cama*.

Evolução dos fluxos de Chegadas de Turistas Estrangeiros em Portugal. No período de 1996-2003, o fluxo de Chegadas de Turistas Estrangeiros (*incoming*) registado em Portugal, foi o seguinte (Quadro 131):

Quadro 131. Turistas Estrangeiros (a), em Milhões (*incoming*), (1996-2003)

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
9.7	10.2	11.3	11.6	12.1	12.2	11.6	11,7

Fonte: www.world-tourism.org (dados de Junho de 2003 e de Dezembro de 2004) e DGT (Cf. Relatório de Actividades do IFT, de 2001: 14)

(a) Visitante que permanece em Portugal, pelo menos, durante uma noite num meio de alojamento colectivo ou privado (exclui Trânsito Marítimo).

Esta evolução positiva contrasta com o valor registado em 1990, de 8 milhões de turistas estrangeiros entrados em Portugal. Embora tenhamos perdido mais de meio milhão de turistas, em 2002, face a 2001, a tendência aponta para um contínuo crescimento, contribuindo para o fortalecimento da indústria de turismo em Portugal.

Evolução registada nas Receitas de Turismo e na Balança de Transacções Correntes, em Portugal. As Receitas de turismo, no período de 1996-2003, tiveram a seguinte evolução (Quadro 132):

Quadro 132. Receitas cambiais imputáveis ao turismo (em Milhões de Euros, a preços correntes) (1996-2003)

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
3.686.1	4.065.2	4.903.2	4.958.1	5.731.2	6.143.7	6.049.1	6.123.2

Fonte: Banco de Portugal (Cf. Relatório de Actividades do IFT de 2001:14), INE (2004: 13) e www.bportugal.pt.

Se compararmos os seguintes dois indicadores da Balança de Pagamentos, o Saldo de *Viagens e Turismo* e o Saldo da *Balança Corrente*, temos os dados do Quadro 133. Embora variável, como se observa no Quadro 133, os saldos dos Serviços *Viagens e Turismo* têm, historicamente, contrabalançado, em parte ou na totalidade, os défices crónicos expressos nos saldos da *Balança Corrente* de Portugal.

Quadro 133. Saldo da *Balança Corrente* e Saldo de Serviços de *Viagens e Turismo*, em Milhões de Euros (1995-2003)

Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Saldo da <i>Balança Corrente</i> (B)	-536.2	-3.496.6	-5.309.9	-7.053.8	-9.177.3	-12.001.4	-11.635.2	-9.440.0	-7.455.2
Saldo dos Serviços <i>Viagens e Turismo</i> (T)	2.021.1	1.931.3	2.244.8	2.682.2	2.833.8	3.297.6	3.774.5	3.852.8	3.732.6
T/B	-3.77	-0.55	-0.42	-0.38	-0.31	-0.27	-0.32	-0.41	-0.50

Fonte: www.bportugal.pt, Relatórios anuais do Banco de Portugal de 1996 a 2004 e INE (2004 a: 13)

Estes dados prendem-se com as respostas dadas pelos gestores que responderam ao questionário da presente Tese (Anexo VI). As suas respostas apontam para a seguinte constatação: (1) Em Portugal, **os governos encaram o sector do turismo por forma a resolver um problema imediato, de curto prazo** – o Equilíbrio da Balança de Pagamentos; (2) Os sucessivos governos ainda não conseguiram adoptar políticas no sentido de encarar o sector do turismo como um **sector estratégico**, num horizonte de médio e longo prazo. Esta postura esteve presente na política de turismo em Espanha, tendo este país assumido, mais recentemente, uma postura estratégica face ao turismo no futuro (Gómez *et al.*, 1999). Segundo estes autores, em alguns anos (nas décadas de 80 e 90 do século passado) o saldo positivo de *Turismo e Viagens* cobria totalmente o saldo negativo da Balança Comercial espanhola (Gómez *et al.*, 1999: 176-177).

As experiências de outros países, no domínio da política de turismo, poderão remeter-nos para a necessidade de encarar o turismo enquanto sector estratégico. Goméz (1995, 1996, 1999, 2000) reflecte sobre a actividade estratégica do turismo em Espanha nos últimos 50 anos, evidenciando o dinamismo do sector no que concerne ao equilíbrio da balança de pagamentos, ao investimento estrangeiro, ao desenvolvimento do país e crescimento do PIB, ao aumento do emprego e às taxas de crescimento anual do turismo, face a outros sectores da indústria e serviços. No entanto, este autor reconhece a existência de uma insuficiente diversificação e excessiva especialização no produto sol e praia.

No período de 1982-1995, em Espanha, foram adoptadas medidas, as quais estão associadas às seguintes teorias: **“desenvolvimento endógeno”** (a nível rural); **“teoria do ajustamento estrutural”** (“crise” do modelo sol e praia face aos padrões de qualidade e competitividade); **“teoria do desenvolvimento turístico sustentável”**

(esgotamento parcial do modelo sol e praia e necessidade de novos objectivos estratégicos, tais como, o respeito pelos valores do meio ambiente, a concertação entre o sector público e privado, a oferta turística de qualidade, o crescimento moderado da procura); e “**teoria da convergência**” (a Espanha tende a afirmar-se no mercado internacional enquanto país europeu desenvolvido, com grupos económicos internacionais poderosos) (Gómez, 1996: 13-15). Esta evolução poderia sugerir alguns desafios aos responsáveis do sector do turismo em Portugal, nomeadamente, a saída da crise do modelo “sol e praia”.

Proveitos Totais. Em 2003, tal como em 2001, os Proveitos Totais (ver INE, 2002, 2004) por NUTS, das várias categorias de alojamento portuguesas foram distribuídos, por ordem decrescente de importância, do seguinte modo: **(1.º) Algarve; (2.º) Lisboa e Vale do Tejo; (3.º) Madeira; (4.º) Norte; (5.º) Centro; (6.º) Alentejo; e (7.º) Açores.** Consta-se, assim, uma desigual repartição dos resultados da exploração dos recursos turísticos nacionais, cabendo os maiores proveitos às três primeiras regiões de maior turismo. Cabe aos poderes públicos decidir sobre as regiões que devem compartilhar mais nos gastos da promoção externa, com fins turísticos. Não nos parece aceitável que as regiões do Centro, Alentejo e Açores devam contribuir com mais recursos para a promoção externa, com fins turísticos, se os seus proveitos forem reduzidos.

Quadro 134. Proveitos totais por cama, por NUTS II – 2003 (Euros)

NUTS II	Proveitos
Lisboa	9439
Madeira	9157
Açores	6227
Alentejo	5119
Algarve	4848
Norte	4747
Centro	3884

Fonte: INE (2004: 20).

Em termos dos proveitos das várias regiões, poderemos observar, contudo, os *proveitos totais por cama*, em 2003, que colocam o Algarve na 5.^a posição do *ranking* nacional (Quadro 134). Estes resultados poderão indiciar a existência de baixo poder negocial dos hoteleiros do Algarve, face aos operadores turísticos, a falta de uma oferta hoteleira de qualidade ou ainda o excesso de oferta a nível regional.

Em 2001, os *proveitos totais por cama*, no Algarve, foram de 5,1 milhares de euros, situando-se abaixo da média nacional do mesmo ano (6,1 milhares de euros) (INE, 2002: 27). Estes dados evidenciam alguma diminuição registada neste indicador, no Algarve.

Conclusões do Capítulo 11

A análise factorial para as Estratégias Empresariais apresenta o factor MARKETING com **média baixa**; a análise factorial para o Ambiente Externo identificou como factores de **médias baixas** a ATRACTIVIDADE, as CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, as INFRA-ESTRUTURAS e os APOIOS AO SECTOR; a análise factorial para as Vantagens Competitivas indica como factores com **médias baixas** a GRANDE DIMENSÃO, a CAPACIDADE DE OFERTA e a INTERNACIONALIZAÇÃO; a análise factorial para os Segmentos de Mercado alerta para a existência de **médias baixas** no factor IBÉRICO (constituído pelos segmentos de elevado rendimento, sénior, famílias, negócios, conferências, proximidade, mercado nacional, mercado ibérico, turistas falam português, turistas falam castelhano) e sobretudo no factor NICHOS (que inclui os segmentos turismo activo, juvenil, de eventos, cultural, religioso, de saúde, de desporto, outros). Estas médias baixas permitiram identificar e confirmar a existência de **lacunas e problemas** que importa resolver no sistema turístico nacional.

Na análise factorial para as estratégias empresariais identificámos como **pontos fortes** as estratégias que integram os factores MUDANÇA, MERCADO, AMBIENTE e, com uma média menos alta, a QUALIDADE; na análise factorial para o Ambiente Externo das empresas destacamos como **pontos fortes** os factores INTERVENÇÃO DO ESTADO e POTENCIAL DE MERCADO; na análise factorial para as Vantagens Competitivas os factores PRODUTO DE QUALIDADE e IMPLANTAÇÃO NO MERCADO são os dois **pontos fortes** encontrados; na análise factorial para os Segmentos de Mercado o factor TURISMO DE MASSAS é o único **ponto forte**, constituído pelos segmentos da classe económica, de massas, de sol e praia e de lazer.

Os 4 grupos de factores, acima referidos, constituem os 4 vértices do mesmo losango, que, por adaptação, se aproxima graficamente do modelo teórico proposto pelo autor no Capítulo 8.

A determinação dos **critérios de escolha dos segmentos de mercado**, para as campanhas de marketing, poderá levar em consideração três indicadores: *o Gasto Médio Diário dos Turistas, por Nacionalidade, as Receitas de Turismo, segundo os Países de Origem e as Chegadas de Turistas, segundo os Países de Origem*. A partir da análise dos resultados destes indicadores, a Organização Nacional de Turismo terá de traçar uma estratégia de promoção que privilegie os segmentos que compõem o TURISMO IBÉRICO e o TURISMO DE NICHOS, sem perder quota de mercado nos segmentos que integram o TURISMO DE MASSAS, o qual é a base de sobrevivência, no curto prazo, de

muitos milhares de empresas portuguesas. Num horizonte de médio e longo prazo esta situação de dependência do turismo de massas poderá vir a ser invertida, se houver alterações profundas ao nível da oferta turística nacional.

Os resultados das correlações de Pearson sugerem uma maior aposta nos segmentos que integram os factores IBÉRICO e NICHOS, os quais apresentam uma maior correlação com o *item* “Não dependemos da sazonalidade”.

Na Região do Algarve existem diferenças significativas apenas na questão **V25_29 – “O nosso produto/destino ainda não atingiu a maturidade”**, mas os resultados das médias são em sentido oposto ao das outras regiões. Enquanto os respondentes do Algarve responderam a esta questão com uma média de 4,38, os restantes inquiridos (de outras regiões) acreditam também que ainda não foi atingida a maturidade registando uma média de 4,61 (superior à registada no Algarve).

A análise multivariada (MANOVA) para as Vantagens Competitivas do destino permite constatar que apenas as **actividades de hotelaria e dos operadores turísticos apresentam resultados significativos**, face às outras actividades, em determinados factores (hipótese teórica 6).

Os resultados das correlações de Pearson, entre as vantagens competitivas e os segmentos de mercado, apontam para uma aposta das empresas nos mercados nacional e espanhol, nos nichos de mercado, no turismo de massas como a base segura, na oferta de qualidade certificada, em economias de escala, no domínio do mercado nacional, numa oferta turística crescente e na internacionalização das suas actividades.

Os resultados das correlações permitem observar que não existe uma correlação significativa entre os segmentos do TURISMO IBÉRICO, TURISMO DE NICHOS e TURISMO DE MASSAS e o factor relativo às estratégias empresariais para a defesa do ambiente. O factor AMBIENTE está correlacionado significativamente e por ordem decrescente de importância, com os factores QUALIDADE, MERCADO, MUDANÇA e MARKETING.

Os resultados obtidos pela correlação de Spearman permitiram obter correlações significativas entre o factor IBÉRICO e as variáveis V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores), o que nos permite afirmar que uma aposta nos segmentos que integram o mercado IBÉRICO poderá conduzir, simultaneamente, ao aumento do Volume de Vendas e ao aumento do Emprego no sector do turismo. Pela correlação de Spearman, apenas existe uma correlação significativa entre os factores NICHOS e MASSAS e a variável V4 (Volume de Vendas).

Pela correlação de Spearman, existe uma correlação significativa entre as estratégias empresariais viradas para a QUALIDADE e V4 (Volume de Vendas) e V5 (Número de Trabalhadores), pelo que parece razoável admitir que mais qualidade oferecida ao cliente implica mais vendas e mais emprego. As estratégias empresariais que integram os factores MARKETING, MUDANÇA e MERCADO, pela correlação de Spearman, estão correlacionadas positivamente e de forma significativa (com nível de significância $\leq 0,05$) com a criação e manutenção de empregos no sector do turismo.

No conjunto dos 6 factores do Ambiente Externo das empresas, apenas os factores ATRACTIVIDADE e CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO estão correlacionados com todos os restantes factores, o que representa a constituição de **dois eixos básicos** nos quais assentam as variáveis do ambiente externo no sistema turístico nacional. Os responsáveis políticos terão de apostar nestes dois factores.

A análise e comparação das médias das empresas certificadas e não certificadas, pelo teste de Levene para igualdade de variâncias e pelo teste T para igualdade das médias, permite concluir que apenas a variável V19_11 é significativa, ou seja, apenas existem diferenças significativas entre as empresas sem certificação de qualidade e as empresas com certificação de qualidade no que concerne à preferência dos gestores pelo turismo de elite (V19_11). Os gestores das empresas certificadas preferem o turismo de elite ao turismo de massas, embora reconheçam que existem limitações em termos da capacidade de atrair o turismo de elite.

No Algarve, não há diferenças significativas na qualidade, quando comparado com o resto do País, indiciando alguma falta de preocupação com as estratégias para a qualidade por parte das empresas.

A análise dos resultados da matriz das correlações de Pearson permite-nos observar que **existe uma correlação significativa** entre a variável V22_17 - “Os operadores turísticos têm forte poder negocial” e as estratégias empresariais de relação com o mercado, ou seja, são as empresas melhor implantadas no mercado, nomeadamente empresas da hotelaria, que sentem o forte poder negocial dos grandes operadores turísticos internacionais.

Os resultados do Teste T para amostras emparelhadas, aplicado ao marketing, permitiu, pela comparação de médias, concluir que as empresas apostam mais nas estratégias *pull* (publicidade junto dos turistas), em prejuízo das estratégias *push* (informação junto do *trade*). Na nossa perspectiva, estamos perante uma **lacuna do modelo de promoção da imagem de Portugal**.

As **práticas de fidelização da clientela, por parte das empresas, são eficazes** se considerarmos que existe uma correlação de Spearman significativa entre a variável V25_16 e a variável V4; contudo, pela correlação de Pearson, não existe qualquer correlação significativa entre a variável V25_16 e as variáveis V4 e V5.

Os resultados obtidos pelo Teste de Qui-Quadrado, colocam em primeiro lugar as empresas com 50 ou mais trabalhadores, das quais 56,7% receberam apoios financeiros do Estado; pelo contrário, apenas 27,4% das empresas com menos de 50 trabalhadores receberam apoios financeiros do Estado, apesar de representarem a maioria da nossa amostra.

A discussão dos resultados dos *ítems* 30_6, 25_25, 26_2, 20_24, 22_25, 20_26, 22_8 e do factor CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO leva-nos a concluir que o nível de desempenho dos poderes públicos no sector do turismo português, face às expectativas do sector privado, é modesto. Na nossa perspectiva, devem ser analisados os indicadores *Fluxos de Chegadas de Turistas Estrangeiros em Portugal, Saldo da Balança Corrente e Saldo de Serviços de Viagens e Turismo e Proveitos Totais*, que reflectem a **ausência de uma estratégia eficaz**, o que permite verificar a Hipótese Teórica 3.

Capítulo 12. Discussão dos resultados, implicações e conclusões

12.1. Introdução

Os resultados da presente Tese – também sustentados pela análise factorial - recomendam um modelo de análise que possa conjugar, de forma integrada, sistémica e em simultâneo, quatro tipos de factores:

1-Factores ligados às estratégias das empresas privadas;

2-Factores associados ao ambiente externo das empresas, com destaque especial para o Estado;

3-Factores que permitam ao destino obter vantagem competitiva;

4-Factores que agrupam as variáveis relativas a 22 segmentos de mercado.

Os 4 grupos de factores, acima referidos, constituem os 4 vértices do mesmo losango, que, por adaptação, se aproxima graficamente do modelo teórico proposto pelo autor no Capítulo 8. Nesta perspectiva, as políticas de turismo, como observa Hall (2000), devem ser concebidas para um **sistema de mercado**, onde se cruzam as motivações da **procura** (de natureza *psicológica, social, cultural, espiritual* ou ainda a *fantasia* ou o *escape*, as informações, as experiências passadas, as preferências, as expectativas e as imagens) com a **oferta** - o *produto turístico* -, composta pela *indústria turística*, pelo *Governo* e pelos *recursos sócio-culturais e naturais*. No nosso modelo são ainda incluídos a **população residente**, os **poderes locais** e um conjunto de **condições gerais** que o País deve oferecer ao turista.

A análise factorial apresentou **pontos fracos (médias baixas)** nos seguintes factores: MARKETING, ATRACTIVIDADE, CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, INFRA-ESTRUTURAS, APOIOS AO SECTOR, GRANDE DIMENSÃO, CAPACIDADE DE OFERTA, INTERNACIONALIZAÇÃO, TURISMO IBÉRICO e TURISMO DE NICHOS. Estas médias baixas permitiram identificar e confirmar a existência de **lacunas e problemas** que condicionam o desenvolvimento do sector do turismo português.

Na análise factorial identificámos como **pontos fortes (médias altas)** os factores MUDANÇA, MERCADO, AMBIENTE, QUALIDADE (embora com uma média menos alta), INTERVENÇÃO DO ESTADO, POTENCIAL DE MERCADO, PRODUTO DE QUALIDADE, IMPLANTAÇÃO NO MERCADO e TURISMO DE MASSAS.

Assim, as conclusões remetem-nos para a discussão dos resultados, tendo como referência, a verificação (ou não) das 7 Hipóteses Teóricas de partida.

12.2. As estratégias empresariais e a discussão da Hipótese Teórica 1 (eficácia das estratégias)

Os gestores e empresários acreditam na necessidade das empresas apostarem na estratégia, enquanto conceito com alcance num horizonte de médio e de longo prazo. Ficou também clara a preferência dos gestores pelo uso de determinados instrumentos de gestão, em detrimento de outros porventura mais “modernos” (e. g., a relativa desconfiança das empresas hoteleiras portuguesas no *outsourcing*).

A postura das empresas, no domínio da estratégia – como noutros domínios –, prende-se com a sua situação quanto à dimensão da empresa, a região em que se encontra a empresa ou a sua actividade. Cada vez mais a competição está correlacionada com o factor internacionalização.

Os grupos económicos nacionais e as grandes cadeias internacionais estão melhor preparados para competir do que as PME-Pequenas e Médias Empresas, a avaliar pela análise de resultados em SPSS – construção de factores - e pela análise dos Relatórios e Contas das empresas.

Cada região tem problemas específicos por resolver e dentro da mesma região há grandes diferenças quanto às expectativas dos gestores. Assim, no Algarve, as regiões de Vale do Lobo, Vilamoura, Albufeira e Lagos/Praia da Rocha/Portimão apresentam características distintas entre si no que concerne à sua oferta turística, com reflexos em expectativas face ao futuro.

Na Região Porto e Norte de Portugal, existe a ideia feita de que os responsáveis políticos terão de apoiar mais esta região, que consideram “abandonada”. Os seus segmentos de mercado distinguem-se claramente dos segmentos que procuram sol e praia, no Algarve.

A Madeira, com 200 anos de turismo, levanta problemas distintos dos que são apresentados no resto do País, nomeadamente, porque o problema da sazonalidade foi combatido e o Governo Regional aposta clara e inequivocamente no sector do turismo; no entanto, as preocupações com o ambiente aproximam esta região do resto do País, sobretudo, do Algarve.

Os hoteleiros revelam grande fragilidade face ao poder negocial dos operadores turísticos; os agentes de viagens lutam para sobreviver em resultado das novas condições negociais com as companhias aéreas e com a vulgarização das reservas por via da Internet.

As estratégias inovadoras, em novos mercados e novos produtos, são preferíveis à manutenção da oferta turística nos padrões actuais. A elevação do nível de qualidade e o reforço da fidelização do cliente devem prevalecer sobre a manutenção de um modelo de

turismo de massas, embora este, para os respondentes, responda a necessidades imediatas de tesouraria das empresas. Este ciclo vicioso arrasta as empresas para os preços baixos, que a prazo irão fazer baixar os níveis de qualidade da oferta, por falta de investimentos em reparações, em melhoria contínua e na formação de uma mão-de-obra actualizada nos seus conhecimentos. Como consequência provável, os principais mercados – os mercados alemão e inglês – serão “desviados” para destinos concorrentes (e. g., Espanha) por operadores, que oferecem aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, mesmo a preços relativamente acessíveis para os turistas das classes média e média-baixa.

As estratégias, no plano local, poderão desenvolver novos *clustres* de empresas turísticas regionais (e. g., a região do Douro), levando a novas estratégias de promoção conjuntas no plano regional.

As empresas tendem a apostar no Mercado Ibérico, mas ainda apostam mais num turismo de massas, negligenciando as potencialidades de um turismo de nichos. Importa definir prioridades, que garantam mais produtividade e mais qualidade, à semelhança do que é feito pelas grandes marcas internacionais.

A análise factorial permitiu obter valores para o Alpha de Cronbach superiores a 0,7, para os factores relativos às estratégias empresariais da QUALIDADE, MARKETING, AMBIENTE, MUDANÇA e MERCADO. Estes factores permitiram alertar para os pontos fracos das estratégias de marketing levadas a cabo pelos poderes públicos, pelas empresas privadas ou ainda através das parcerias público-privadas. Também ao nível das estratégias para a qualidade, os resultados ainda são insatisfatórios, a avaliar pela média registada deste factor. O factor das estratégias para a qualidade está correlacionado de forma significativa com os restantes factores das estratégias empresariais e ainda com as variáveis volume de vendas e número de trabalhadores.

Os principais pontos fortes situam-se ao nível da atitude dos empresários e gestores face à necessidade de empreender mudanças na organização e nos modelos de negócio, com o propósito de fidelizar clientelas, combater a sazonalidade, melhorar a tecnologia e a relação com o mercado. O factor das estratégias de mudança está significativamente correlacionado com os restantes factores relativos às estratégias empresariais.

12.3. O Estado e a discussão da Hipótese Teórica 2 (apoios eficazes do Estado)

Os resultados da presente investigação indicam que é necessário um Estado interventor, que facilite as actividades empresariais e contribua para a melhoria da oferta turística do

País. A burocracia, as leis laborais e a falta de apoios são factores que condicionam a implementação de novos projectos, com novos produtos e em regiões ainda não exploradas, mas com forte potencial para o desenvolvimento de turismo. Os resultados da presente investigação excluem a hipótese de um Estado ausente e pretendem resultados eficazes na promoção. Os resultados sugerem um maior empenho na busca de apoios da União Europeia para as empresas portuguesas do sector do turismo. Estes apoios deverão dinamizar as actividades locais com o objectivo de fazer emergir do esquecimento o potencial turístico nacional disperso por regiões do Interior. Admitimos, contudo, que o apoio financeiro dos fundos comunitários à consolidação dos grupos económicos nacionais poderá reforçar a vantagem competitiva destes grupos, face ao fenómeno da globalização neste sector.

A partir dos resultados da análise factorial, o Estado surge integrado no conjunto dos factores do Ambiente Externo, que são ATRACTIVIDADE, INTERVENÇÃO DO ESTADO, POTENCIAL DE MERCADO, CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, INFRAESTRUTURAS e APOIOS AO SECTOR. As médias dos factores permitem identificar, como pontos fracos dos factores do ambiente externo, os factores CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, INFRA-ESTRUTURAS, APOIOS AO SECTOR DO TURISMO e ATRACTIVIDADE. Estes factores estão correlacionados entre si de forma significativa, ocupando um lugar importante no sistema turístico nacional, com destaque para os factores ATRACTIVIDADE e CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO. Cabe aos governos decidir sobre o modelo de intervenção junto do sector privado. Os dados empíricos disponíveis, pela análise da presente amostra, apontam para um desempenho económico-financeiro superior quando as empresas privadas estabelecem parcerias com os poderes públicos ou recebem apoios financeiros do Estado.

Com base nas médias dos factores, afigura-se com ponto forte uma cultura empresarial favorável à intervenção do Estado, enquanto entidade que promove a imagem do País, que incentiva o desenvolvimento de infra-estruturas, que protege os turistas e que coordena esforços no sentido do uso eficaz dos recursos nacionais; contudo, esta cultura empresarial corre o risco de se transformar numa subsídio-dependência, ineficaz em termos económicos. O factor POTENCIAL DE MERCADO é considerado igualmente um ponto forte, pelo posicionamento de Portugal face aos mercados com alto poder de compra e com elevado número de consumidores. Com efeito, as empresas da presente amostra procuram responder sobretudo às expectativas dos mercados europeus. O factor POTENCIAL DE MERCADO correlaciona-se de forma significativa com os factores ATRACTIVIDADE,

INTERVENÇÃO DO ESTADO e CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO, contribuindo fortemente para o crescimento da oferta turística nacional.

12.4. Os desfasamentos entre o Estado e as empresas e a discussão da Hipótese Teórica 3 (desencontro de políticas)

As entidades oficiais - na perspectiva dos empresários e gestores -, não têm entendido a essência do fenómeno turístico, agindo numa perspectiva imediatista, enquanto as empresas esperam que o Estado tenha uma visão estratégica consubstanciada em projectos (e. g., infra-estruturas) com impacto a médio prazo. As medidas não devem ser pontuais, mas integradoras, encarando o turismo como um sistema. O grau de insatisfação é maior por parte das empresas com menos de 50 trabalhadores, que são também as empresas que têm recebido menores apoios financeiros do Estado.

Os empresários e gestores inquiridos questionam o papel dos governos nos seguintes domínios: falta de incentivos ao investimento; desconhecimento do impacto do turismo para o País; resultados insatisfatórios do modelo de promoção externa do País; grande desorganização; incapacidade dos governantes em colaborar com o sector privado em projectos estruturantes para o futuro do sector de turismo português; rigidez das leis laborais; aposta em segmentos de mercado mais virados para o turismo de massas e menos para o turismo de nichos (turismo activo, turismo juvenil, turismo de eventos, turismo cultural, turismo religioso, turismo de saúde, turismo de desporto e outros); atribuições ao Poder Local insuficientes; condições deficientes para receber os turistas, nos domínios da segurança, corrupção, formação dos profissionais de turismo e de outros profissionais que contactam directamente o turista; falta de preservação do património histórico, cultural e ambiental do País; e poucos aeroportos de grande capacidade.

No conjunto dos 6 factores do Ambiente Externo das empresas, apenas os factores ATRACTIVIDADE e CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO estão correlacionados com todos os restantes factores. Os responsáveis políticos terão de apostar nestes dois factores, pela relação que têm com os restantes factores e por serem considerados pontos fracos da nossa oferta turística.

As preocupações com a sustentabilidade do destino Portugal leva-nos a admitir que os campos de golfe – desde que não reduzam as possibilidades de consumo de água potável pela população –, devem ser implementados e apoiados pelos poderes públicos, para reduzir a sazonalidade.

As questões levantadas por Cooper *et al.* (1998), sobre as organizações governamentais, aplicam-se, em muitos casos, à situação que o sector do turismo vive actualmente em Portugal, nomeadamente: o pagamento, pelo sector privado, dos serviços prestados pelas entidades oficiais; a concorrência desleal praticada pelo Estado, face ao sector privado; a existência de parcerias, entre o sector público e o sector privado, que é vista com alguma desconfiança; os apoios dados como incentivo ao sector privado, que distorcem a concorrência; o objectivo de maximizar os ganhos em moeda estrangeira pode ser incompatível com a necessidade de distribuir os visitantes, de forma equilibrada, pelas várias regiões do País; a incompatibilidade entre maximizar a receita (atraindo os turistas de mercados de elevado poder de compra) e maximizar o número de visitantes; a prioridade dada à criação de empregos no sector de turismo pode colidir com a necessidade de proteger o ambiente e o património histórico; a incompatibilidade entre “turismo comunitário” e o “turismo de massas”; a definição do perfil de técnico de turismo, diplomado pelas escolas oficiais (escolas públicas), que pode não responder às necessidades de formação do sector privado; a assimetria na distribuição dos benefícios e dos custos, por regiões; a redução da burocracia; a maximização do *interesse individual*, através da construção de complexos turísticos destruidores dos recursos turísticos; a regulamentação da actividade dos casinos; a recolha e tratamento de informação estatística; as reclamações dos turistas; licenciamento e a classificação dos hotéis; o controlo de preços; os horários rígidos dos centros de informação turística; a dispersão, a falta de sinergias e as **rupturas**, no plano organizacional e estratégico, dos organismos oficiais de turismo, aquando das **mudanças de governos**; a ausência de planeamento, entre outras questões.

12.5. O primado do Empresário e discussão da Hipótese Teórica 4 (visão dos empresários)

Se por um lado, o Estado tem apoiado financeiramente um grande número de empresários do sector do turismo, por outro lado existe a ideia feita de que o Estado intervém onde não deve (e. g., fiscalização excessiva) e está ausente onde faz falta a sua participação (e. g. falta de segurança em locais públicos). Nos últimos 10 anos surgiram e consolidaram-se alguns grupos económicos portugueses no sector do turismo, independentemente da acção determinante dos poderes públicos. Embora um grande número empresas portuguesas, tenha já feito uma aprendizagem de décadas no sector do turismo e tenha encontrado neste sector a sua vocação, em que se especializaram, alguns grupos económicos, contudo, já existiam ainda antes de investir no sector do turismo. O seu interesse por esta actividade

pode estar associada a elevadas expectativas de lucro, como foi demonstrado na Análise dos Indicadores das Empresas. Estes grupos económicos ficaram equiparados às grandes cadeias hoteleiras internacionais, no que respeita ao seu nível de desempenho, mas um grande número de pequenas empresas independentes mantém-se a um nível mais modesto, no que respeita à sua capacidade de competir e de melhorar o seu desempenho. Estas empresas praticam uma guerra de preços entre si para sobreviver e estão sujeitas ao forte poder negocial dos operadores turísticos.

No contexto neoliberal, da actual globalização, é exigida à empresa uma determinada capacidade de oferta e uma dimensão de escala mínima para competir, como demonstram os grupos Abreu, Top Atlântico, Pestana, Accor/Amorim, Vila Galé, Dom Pedro, entre outros. Estes pressupostos são igualmente sustentados pela análise factorial, que correlaciona os principais factores das vantagens competitivas.

De acordo com os resultados da análise factorial (resultados das médias dos factores) para as vantagens competitivas das empresas, surgem como pontos fortes da presente amostra os factores PRODUTO DE QUALIDADE e IMPLANTAÇÃO NO MERCADO, os quais estão significativamente correlacionados entre si, com uma correlação de 0,547 e um nível de significação de 0,000.

Como pontos fracos, foram identificados os factores CAPACIDADE DE OFERTA, GRANDE DIMENSÃO e INTERNACIONALIZAÇÃO. Estes factores apresentam uma correlação significativa entre si e traduzem algumas limitações de afirmação das empresas da presente amostra (apesar de terem sido abordadas as maiores empresas do sector, a operar em Portugal). No contexto europeu e mundial, estas empresas ainda necessitam de crescer para poderem competir no plano internacional.

Ao empresário é exigida uma postura assente em elevada formação, que lhe permita competir em mercados cada vez mais exigentes e complexos, que ultrapassem os modelos de negócio assentes em “contratos de garantia”, com preços baixos e qualidade inferior à dos destinos concorrentes.

Os indicadores Vendas/Número de trabalhadores, Rentabilidade do Capital Próprio, Volume de Vendas, Resultado Líquido do Exercício, número de contratos em regime de *franchising* (em representação de marcas internacionais de prestígio), investimentos no estrangeiro e número de empresas com certificação de qualidade, na presente amostra, permitem a identificação de dois subconjuntos que caracterizam a nossa oferta turística: um subconjunto mais competitivo, equiparado aos padrões internacionais de gestão, e um subconjunto mais tradicional e de baixa produtividade. O mérito do primeiro subconjunto deve-se à qualidade da sua oferta, cuja responsabilidade é devida ao sector privado.

O conceito de inovação em turismo, segundo a presente amostra, aponta, maioritariamente, para soluções como: oferecer novos produtos, melhorar o produto/serviço, diferenciação, qualidade, formação, satisfação das novas necessidades do cliente, marketing, aposta em novos destinos e melhoria das infra-estruturas. Esta perspectiva revela-se incapaz de encontrar soluções que ajudem a resolver problemas como a sazonalidade, falta de poder negocial face aos operadores turísticos internacionais, destruição da paisagem verde, criação de uma cultura, favorável ao turismo, na população residente, construção de projectos estruturantes ao nível regional e local, entre outros.

12.6. O primado dos Poderes Públicos e a discussão da Hipótese Teórica 5 (importância decisiva das políticas governamentais)

O Estado é insubstituível enquanto entidade financiadora, fiscalizadora e parceiro de negócios. O Estado também garante a segurança e as condições gerais do País, atrai o investimento e promove a imagem do destino. Apesar de existir em Portugal um ambiente favorável à iniciativa privada, esperam-se do Estado mais apoios ao sector do turismo, de forma directa (apoios ao investimento das empresas, gastos em promoção) e indirecta (grandes investimentos nos acessos, infra-estruturas, formação, preservação do ambiente natural e dos recursos histórico-culturais). O Estado poderá cumprir o seu papel se não servir os interesses específicos de grupos económicos privados e se tiver um papel de pedagogia e de dinamização junto dos investidores e da população residente. A política económica do Governo, para o turismo, poderá conduzir a ganhos económicos para o País através do mecanismo do multiplicador, influenciando positivamente variáveis como o *emprego*, o *rendimento*, a *receita fiscal*, o relançamento do *investimento privado* (por via de investimentos públicos iniciais) e a *actividade bancária* (por via de diversas modalidades em contratos de empréstimos e de capital de risco). Este modelo de intervenção do Estado poderá melhorar a situação da Balança de Pagamentos do País, por via do aumento de receitas de turismo. Não basta receber turistas; é necessário oferecer-lhes condições atractivas e de qualidade para que eles possam efectuar despesas no território nacional.

A análise factorial para os segmentos de mercado permitiu a construção dos três factores IBÉRICO, NICHOS e MASSAS, que agrupam 22 segmentos de mercado. Como ponto fraco, salienta-se o peso excessivo do factor TURISMO DE MASSAS, com uma média de 3,9124. Este factor está correlacionado significativamente com 3 factores das vantagens competitivas, que são a INTERNACIONALIZAÇÃO, IMPLANTAÇÃO NO MERCADO e PRODUTO DE QUALIDADE, mas não está correlacionado de forma significativa com 2

outros factores, das vantagens competitivas, que são a GRANDE DIMENSÃO e CAPACIDADE DE OFERTA. Esta realidade reflecte a falta de visão dos responsáveis políticos, que ainda não tomaram medidas eficazes no sentido da mudança de opção, ao nível da oferta turística nacional, no seu conjunto. Não basta esperar pelo esgotamento do modelo de Sol e Praia, característico do Algarve; é necessário fazer novas escolhas.

Os resultados da análise factorial alertam para a inexistência de qualquer correlação significativa entre o factor TURISMO DE MASSAS e os factores das estratégias empresariais de MARKETING, AMBIENTE, MUDANÇA e MERCADO, ou seja, o modelo de turismo de massas não aposta em campanhas de marketing eficazes, não protege o ambiente, tenta adiar a inevitável mudança e tem uma relação não satisfatória para competir no mercado; contudo, existe uma correlação significativa entre o factor TURISMO DE MASSAS e o factor estratégias para a QUALIDADE, o *item* “Não dependemos da sazonalidade” (20_9), a variável Volume de Vendas (V4) e a variável Número de Trabalhadores (V5), o que nos coloca perante uma realidade da qual muitas empresas dependem no imediato.

As médias obtidas para os factores TURISMO IBÉRICO e TURISMO DE NICHOS foram de 3,6239 e 2,7170, respectivamente, reflectindo alguma falta de experiência do sector de turismo junto destes segmentos. Cabe aos poderes públicos uma nova atitude, em termos legislativos, face ao potencial oferecido por estes segmentos.

Os dados empíricos apontam para alguma insatisfação dos empresários face à necessidade de uma Conta Satélite, e face ao papel do Observatório de Turismo, do INE, da DGT, do ICEP, das Câmaras Municipais e das Regiões de Turismo. Um Ministério de Turismo, que é defendido no nosso modelo teórico, será desejável se houver meios e projectos compatíveis com um modelo de turismo que envolva todo o território nacional.

12.7. Atractividade e Competitividade e a discussão da Hipótese Teórica 6 (competição com outros destinos)

Portugal dispõe de vantagens comparativas positivas, mas de vantagens competitivas insuficientes. As suas principais fontes de atractividade residem nos seus recursos naturais e sócio-culturais. Cabe às empresas e às organizações oficiais organizar a oferta de acordo com os novos padrões da procura dos turistas, salvaguardando aquilo de que Portugal dispõe e que é único no Mundo. Diversos autores defendem um nível elevado de educação não só para os profissionais de turismo mas também para a população residente, que é parte interessada nos ganhos líquidos do movimento de entrada dos turistas.

Os resultados da análise factorial apresentam, como ponto fraco para o ambiente externo, uma média baixa, de 3,5304, para o factor ATRACTIVIDADE, que inclui 11 *items* relativos a variáveis-chave para a oferta turística nacional. Afiguram-se ainda como pontos fracos para as vantagens competitivas – com média inferior a 3,5700 –, os factores das vantagens competitivas com a designação de GRANDE DIMENSÃO, CAPACIDADE DE OFERTA e INTERNACIONALIZAÇÃO. Tratando-se de limitações ao nível das características do nosso povo (população residente), da organização do Estado e das empresas, existe ainda necessidade de melhorar nestes domínios.

Como pontos fortes - com médias superiores a 4,1100 –, para os factores das vantagens competitivas, foram construídos os factores PRODUTO DE QUALIDADE e IMPLANTAÇÃO NO MERCADO.

No contexto do sistema turístico nacional, os subsectores hotelaria e operadores turísticos destacaram-se – como ponto forte –, face a outras actividades, relativamente a alguns factores das vantagens competitivas. Os hoteleiros registaram diferenças significativas (face a outras actividades) nos factores PRODUTO DE QUALIDADE, GRANDE DIMENSÃO e CAPACIDADE DE OFERTA, enquanto os operadores turísticos também registaram diferenças significativas (face às outras actividades) nos factores PRODUTO DE QUALIDADE, GRANDE DIMENSÃO e INTERNACIONALIZAÇÃO. Existem, portanto, ainda insuficiências ao nível das restantes 5 actividades, que fazem parte da presente amostra (agências de viagens, *rent-a-car*, casinos, transportadoras aéreas e cruzeiros).

No conjunto dos factores do ambiente externo, para além do factor ATRACTIVIDADE (já referido), destacam-se ainda as médias baixas para os factores CONDIÇÕES ECONÓMICAS DO DESTINO (com 2,8843), INFRA-ESTRUTURAS (com 2,9080) e APOIOS AO SECTOR (com 3,4297), que fragilizam a oferta turística, com as suas lacunas ao nível da estrutura económica.

O forte poder negocial dos operadores turísticos (V22_17) correlaciona-se significativamente com o factor MERCADO, não se registando correlações significativas entre a variável V22_17 e os factores das estratégias empresariais para a QUALIDADE, MARKETING, AMBIENTE e MUDANÇA. Deste modo, o forte poder negocial dos operadores turísticos parece não estar associado às estratégias acima referidas, que são indispensáveis ao desenvolvimento do sector do turismo.

Os dados empíricos, obtidos para o subsector da hotelaria - apesar de existirem alguns casos portugueses de elevado desempenho –, permitem evidenciar um fraco rácio Vendas/Número de Trabalhadores para a maioria dos hotéis portugueses, quando comparados com os seus concorrentes estrangeiros, a operar em Portugal.

12.8. Ciclo de vida e a discussão da Hipótese Teórica 7 (crescimento *versus* maturidade)

Os dados empíricos, da presente amostra, apontam para médias elevadas, em cada região (face às restantes regiões), nos *items* “O nosso produto/destino ainda não atingiu a maturidade” (V25_29) e “Em Portugal não há excesso de oferta turística” (V30_2); contudo, na Região da Madeira não houve diferenças significativas nestes *items*, face às restantes regiões, e na Região dos Açores apenas se registaram diferenças significativas, face às outras regiões, no item V30_2. A exceção foi notória na Região do Algarve, cuja média registada para a variável V25_29 é inferior à média registada para as restantes regiões do País. À semelhança da Região da Madeira, na Região do Algarve não houve diferenças significativas, face às restantes regiões, no item V30_2. Podemos concluir que as Regiões do Algarve e da Madeira não se poderão destacar com a informação de que não dispõem de hotéis em excesso – porque, eventualmente, terão hotéis em excesso -, enquanto nas restantes regiões a média no item V30_2 é maior quando comparada com a média das restantes regiões.

O Algarve é a região do turismo onde a inquietação dos gestores é maior, em face da incerteza dos mercados. Esta região deixou de ser o destino de férias preferido de muitos europeus da classe média, para ser um dos possíveis destinos à escolha dos europeus, condicionado à relação qualidade/preço. Esta mudança - observam os gestores algarvios - prende-se com os critérios de escolha dos operadores turísticos internacionais (dos quais o Algarve tem estado dependente), o excesso de construções urbanísticas, a perda dos costumes locais (e. g., a pesca), o desaparecimento da paisagem verde, a falta de animação diurna e nocturna, o “pico” sazonal do turismo de massas da classe média-baixa, o número reduzido de construções de luxo, o excesso de oferta de alojamento de nível médio-baixo, a falta de parques temáticos, a incapacidade dos responsáveis pelas decisões em transformar o Algarve num destino de luxo associado a elevados níveis de qualidade do serviço, a manutenção de uma sazonalidade que tende a agravar-se em algumas zonas do Algarve, os resultados poucos eficazes da promoção desta região junto dos mercados emissores, a tendência para gerir as empresas num horizonte de curto prazo negligenciando a estratégia, entre outros factores.

Enquanto no Algarve se admite que o ciclo de vida do produto/destino se aproxima da sua fase madura, nas restantes regiões do País existe a percepção de que Portugal é um destino turístico ainda não explorado, embora em diversos graus, conforme as regiões. Os

empresários da Madeira dividem-se em dois grupos: enquanto alguns reconhecem haver algum excesso de construções, nos últimos 4 anos, outros, pelo contrário, identificam esse excesso de construções como sinónimo “do grande desenvolvimento da Madeira nos últimos anos”. Os resultados da Tese recomendam uma maior aposta das cidades portuguesas no turismo cultural, enquanto as regiões do Interior apresentam um elevado potencial no turismo ambiental e poderão valorizar os seus recursos histórico-culturais. Nos Açores existe alguma falta de oferta hoteleira de qualidade, mas os futuros projectos não devem destruir o turismo de natureza, que é a melhor imagem que os Açores poderá divulgar. A sazonalidade tem afectado uma boa parte do País (e. g., o turismo religioso) e o turismo de nichos e o mercado ibérico poderão reduzir a intensidade deste fenómeno. As empresas dependem do dinamismo das parcerias no plano local (e. g., turismo de eventos). Uma mudança na promoção, diversificando os mercados-alvo, poderia atrair a Portugal turistas com um gasto *per capita* superior ao registado pelos mercados tradicionais. Assim, fortes campanhas nos mercados dos Estados Unidos da América, Canadá, Austrália, Japão e Rússia poderiam compensar eventuais perdas nos mercados dos países da União Europeia. A imagem de Portugal poderá ficar associada ao mar (descobrimientos marítimos) e à história, à paisagem verde e ao sossego, à animação, à cultura, ao sol, ao bom clima e à praia, à gastronomia e à segurança; no entanto, para consolidar esta imagem, torna-se necessário unir esforços entre os sectores público e privado no sentido de desenvolver a economia sem destruir aquilo que existe para lá da hotelaria. Não basta ter hotéis de qualidade, com incêndios nas suas proximidades. Estas imagens levam muito tempo a esquecer.

O factor relativo ao turismo de MASSAS apresenta uma correlação de 0,112 e um nível de significância de 0,027, com o *item* “Não dependemos da sazonalidade” (V20_9), ou seja, uma correlação inferior à registada entre a variável V20_9 e os factores TURISMO IBÉRICO e TURISMO DE NICHOS. Este resultado ajuda-nos a perspectivar uma nova solução para o problema da sazonalidade, se apostarmos mais nos segmentos de mercado que integram os factores IBÉRICO e NICHOS, ao mesmo tempo que podemos proteger o ambiente (pelo menor esgotamento dos recursos naturais, no “pico” sazonal) e ganhar mais espaço para o turismo sustentável.

Podemos admitir, em muitos casos, a solução drástica e radical, devidamente calculada, de demolição de unidades hoteleiras existentes, com o propósito de construir unidades hoteleiras de superior qualidade às unidades demolidas e em melhor localização, em termos ambientais.

No modelo que propomos, a protecção do ambiente, em prol do turismo, não se trata de uma prioridade marginal; os dados empíricos, da presente amostra, permitem observar que existe uma correlação significativa entre o factor das estratégias empresariais para a defesa do AMBIENTE e os factores QUALIDADE, MARKETING, MUDANÇA e MERCADO. Estas correlações dão-nos pistas para decidir no sentido das tendências no mercado, com benefício para Portugal enquanto destino turístico.

A aposta nas estratégias empresariais que integram o factor QUALIDADE passou a fazer parte das prioridades das 8 regiões estudadas, tendo o factor QUALIDADE registado médias elevadas em cada uma das regiões - face às restantes regiões – com a excepção da região do Algarve. A perda do desafio da qualidade poderá contribuir para o declínio da região do Algarve.

Com base nas afirmações acima apresentadas, conclui-se que enquanto a Região do Algarve apresenta indícios de alcançar a maturidade e de vir a entrar na fase de declínio, as restantes regiões do País ainda não atingiram a maturidade, segundo o modelo de Butler (ver Capítulo 11). A Região da Madeira não apresentou diferenças significativas na variável V25_29, face às restantes regiões, o que nos coloca perante a suspeita de que se aproxima da maturidade.

12.9. Conclusões finais

A criação do conhecimento não deve obedecer apenas ao tratamento de dados e à generalização empírica por via da indução, mas deve desenvolver um trabalho prévio de dedução, para a criação de uma nova teoria.

A **estratégia indicada**, para fazer face aos principais problemas do turismo português, aponta para uma maior aposta nos seguintes domínios: na aprendizagem com casos conhecidos de sucesso, noutros países; nas políticas de apoio à excelência empresarial, à qualidade, à certificação e à inovação; nas políticas de fidelização do cliente; na mudança do modelo de promoção externa do país, a partir dos ensinamentos de autores de referência e de experiências de sucesso, já realizadas noutros países; reforço do poder dos grupos económicos nacionais e aumento do poder de negociação das empresas portuguesas face ao poder dos grupos económicos internacionais; flexibilização do mercado de trabalho e dignificação das carreiras profissionais; repensar as diversas fases do ciclo de vida do produto/destino turístico (modelo de Butler), para cada região, em Portugal, e implementar estratégias adequadas para cada região, enquadradas na estratégia global para o País; reforçar a capacidade hoteleira de qualidade; estratégia de reforço no mercado

ibérico; incentivar a adopção dos novos modelos e instrumentos de gestão das empresas; aumentar o número de chegadas e de receitas de turismo, privilegiando os países com maior gasto médio diário, em Portugal; e proporcionar uma distribuição mais equitativa, por todo o território nacional, dos proveitos totais das empresas.

Os poderes públicos, em Portugal, terão de assumir amplas responsabilidades nas seguintes vertentes: fomentar o desenvolvimento de sinergias entre os vários ministérios e entre estes e o sector privado, em prol do desenvolvimento do turismo; intervir junto dos operadores turísticos; organizar estudos de marketing, que são insuficientes em Portugal; aproveitar os recursos turísticos, por vezes abandonados; apoiar as empresas ao nível técnico e financeiro; apostar no planeamento e desenvolvimento do turismo e numa maior regulação das actividades das empresas; publicar estatísticas e estudos com mais regularidade e qualidade científica; promover o destino Portugal nos mercados externos com mais eficácia; promover o desenvolvimento do mercado interno, que terá de ser estimulado através de medidas complementares de política económica e social; os horários dos postos de informação turística devem ser mais adequados à actividade turística; fomentar a formação profissional de acordo com as necessidades das empresas portuguesas do sector do turismo; na defesa dos recursos culturais, com investimentos orientados para a preservação destes recursos; proteger o ambiente natural, contrariando o excesso de construções urbanísticas; **apresentar candidaturas aos fundos disponíveis da União Europeia (ver Capítulo 3, em 3.6.3. O turismo e a economia na União Europeia)**. Esta perspectiva contrasta com a dispersão e alguma ineficácia dos organismos oficiais de turismo, em Portugal.

No processo de tomada de decisão, as empresas do sector do turismo terão de escolher e adoptar uma metodologia de análise estratégica que lhes permita obter resultados eficazes, combinando um conjunto de variáveis-chave: marketing, finanças, recursos humanos, concorrência, ambiente externo, tecnologia, estratégias, vantagens competitivas, entre outras. Esta perspectiva enquadra-se na verificação da 1.^a Hipótese Teórica, que procura saber se as estratégias dos empresários portugueses são eficazes. A revisão da bibliografia permitiu-nos reconhecer a existência de muitas lacunas ao nível da estratégia, nomeadamente na gestão de recursos humanos.

As Organizações Nacionais de Turismo terão de construir um plano e definir uma estratégia para o destino turístico que promovem, de acordo com metodologias de análise estratégica que combinem as suas actividades com as das empresas, que comandam a oferta.

Os operadores turísticos poderiam oferecer pacotes turísticos para a Madeira, que proporciona agitação e divertimento, e para os Açores, que permitiriam repouso, num

ambiente de sossego. Os pacotes turísticos poderão combinar o Sol e Mar do Algarve com os produtos turísticos das restantes regiões do Continente.

12.10. Contribuição empírica para a literatura

A presente secção e as seguintes retomam as preocupações iniciadas no Capítulo 1. Foi possível contactar os principais gestores e empresários portugueses, por via de inquérito por questionário; por outro lado, os Balanços e Demonstrações de Resultados das empresas permitiram obter um conhecimento mais rigoroso da situação económica e financeira das empresas do sector em análise. Ficou patente o interface, em termos empíricos, da lógica das estratégias empresariais e suas motivações, com a visão oficial dos governos em relação ao sector do turismo.

A partir da revisão bibliográfica de autores estrangeiros, foi possível analisar as tendências recentes na gestão das empresas do sector do turismo bem como rever as políticas de turismo mais importantes na literatura. A partir da análise de dados da presente amostra, ficou confirmado que os autores estrangeiros questionam correctamente o tema da presente Tese. A literatura referida na bibliografia é testada em Portugal através da presente análise do trabalho empírico.

A verificação das 7 hipóteses teóricas, através do trabalho empírico, permitiu questionar e aplicar um grande número de conceitos de gestão empresarial, aplicados ao turismo.

A presente investigação permitiu fazer comparações, em determinados temas, com outros estudos já realizados anteriormente.

12.11. Contribuições metodológicas para a literatura

Foi adoptado um método multidisciplinar, com recurso a fontes diversas, tais como:

- Estudos realizados por empresas, Organizações Nacionais de Turismo e pela Organização Mundial de Turismo;
- Informação de revistas da indústria do turismo;
- Consulta diversificada de bibliografia, em Portugal e no estrangeiro;
- Distribuição de um inquérito piloto, em Lisboa (Anexo III), e em Madrid (Anexo IV);
- Aplicações práticas de estudos de casos, a partir de informações contidas, em revistas de natureza científica, de âmbito internacional, e em livros;

- Consulta dos Relatórios de Contas das empresas, nomeadamente, os Balanços e Demonstrações de Resultados;
- Confronto dos dados da amostra, em análise, com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal;
- Confronto dos dados fornecidos pelas empresas com os dados fornecidos pelo IFT, no que concerne aos apoios financeiros concedidos pelo Estado português às empresas do sector do turismo;
- Comparação dos dados da amostra com os dados estatísticos de organismos oficiais;
- Análise de dados, em SPSS, dos Questionários (Anexo VI) preenchidos por 415 gestores das principais empresas portuguesas a operar no sector do turismo (Anexo VII);
- Reflexão pessoal a partir do contacto directo, face a face, com os gestores das empresas do sector do turismo;
- Análise dos vários intervenientes no sector do turismo, numa **perspectiva sistémica**, incluindo empresas, Estado, população residente, mercados potenciais, economia e modelos de negócio;
- Delimitação de “regiões” com características e interesses homogéneos; e
- Conjugação de 4 tipos de factores, em análise factorial, com testes complementares, em SPSS.

12.12. Contribuições teóricas para a literatura

A partir da revisão bibliográfica, foi observada uma grande falta de debate sobre os conceitos fundamentais da gestão estratégica, no sector de turismo em Portugal. Importa reconstituir os conceitos dispersos na escassa bibliografia existente em Portugal, sobre o tema da presente Tese.

Existe em Portugal um conjunto de “ideias feitas”, para as empresas, a partir de relatos de experiências pessoais, mas que carecem de rigor metodológico, e que, na maior parte das situações assumem a forma de jornalismo.

Ainda não foi discutido o conteúdo dos conceitos, habitualmente utilizados, para reorientar as estratégias e práticas conducentes a um modelo de atractividade e de competitividade distinto daquele a que Portugal está habituado. A prazo, este modelo tende a perder eficácia.

A análise dos conceitos fundamentais pressupõe uma perspectiva sistémica dos problemas, que reduza o grau de imobilismo nos modelos de intervenção junto das empresas, por forma a inovar as práticas de gestão, com ganhos líquidos para o destino e para a população residente.

Se não podemos alterar as condições climáticas, podemos, no entanto, a partir do conhecimento das tendências da procura, melhorar o desempenho das empresas quanto à forma de conjugar os seus recursos e competências.

As 7 Hipóteses Teóricas de partida foram confrontadas com a realidade das principais empresas portuguesas do sector do turismo, tendo ficado claro que:

- Hipótese Teórica 1 – O discurso retórico dos gestores da amostra não encontra eco nos resultados da produtividade e da competitividade das suas empresas - com a excepção de casos notáveis da amostra - e os seus resultados são insatisfatórios face à necessidade de competir com outros destinos turísticos;
- Hipótese Teórica 2 – O Estado deve intervir como parceiro e entidade que planifica a longo prazo e deve perder a sua função paternalista e desresponsabilizadora perante os maus resultados;
- Hipótese Teórica 3 – O poder político terá de revolucionar os modelos de intervenção junto das empresas do sector em análise, rompendo com a burocracia, limitativa da inovação;
- Hipótese Teórica 4 – O empresário, a partir de uma determinada dimensão de escala e apostando no conhecimento, poderá determinar os resultados globais da indústria do turismo;
- Hipótese Teórica 5 – O Estado não pode cumprir a função de criar riqueza, mas poderá ajudar os vários intervenientes da indústria do turismo a transformar os seus *inputs* em *ouputs*. No contexto da União Europeia, cabe à União canalizar recursos para os grandes projectos de infra-estruturas, com impacto na indústria do turismo;
- Hipótese Teórica 6 – A atractividade e a competitividade também dependem da acção humana e o conceito de sistema turístico poderá contribuir, de forma concertada, para a mudança, com ganhos líquidos para os seus intervenientes;
- Hipótese Teórica 7 – As fases do ciclo de vida de um produto/destino turístico não são fatais nem dependem de qualquer lógica determinista, se os decisores derem prioridade a políticas de turismo com visão.

12.13. Implicações do modelo construído para os gestores, para o sector do turismo e para os responsáveis políticos

A análise da presente Tese conjuga quatro domínios distintos, mas necessários, para que os *inputs* sejam transformados, com resultados eficazes, em *outputs*:

- 1-A lógica dos interesses das estratégias empresariais;
- 2-A influência das variáveis do ambiente externo e as novas funções do Estado para o turismo;
- 3-A busca de técnicas ou instrumentos para obter vantagem competitiva; e
- 4-A escolha dos segmentos de mercado potenciais a atingir.

Os resultados da presente investigação alertam as entidades públicas e privadas, para a necessidade de auscultar, periodicamente, os responsáveis das empresas, com o propósito de recolher informações, que poderão servir como base de suporte para o processo de tomada de decisão nas suas organizações, no que concerne à definição de políticas para este sector, numa perspectiva de médio prazo.

12.14. Limitações da presente Tese

Tratando-se de uma amostra não-aleatória, por quotas, constituída por 415 elementos, ficaram por abordar responsáveis de empresas que recusaram colaborar - de forma expressa ou por ausência de resposta - na presente investigação, tendo-se perdido eventuais contributos de grande valor para o estudo da gestão das empresas, neste sector de actividade.

Sendo certo que a presente investigação tinha como objectivo estudar as principais empresas portuguesas do sector do turismo, ficaram por abordar muitos milhares de empresas “turísticas” (e. g., restaurantes, pequenos negócios de circuitos, pensões, hotéis residenciais, estabelecimentos de lazer diversos, pequenas agências de viagens, empresas de transporte ferroviário e rodoviário, pequenas empresas de navegação, para turistas, entre outras empresas). Na escolha dos gestores e empresários, foi privilegiada a “indústria turística”, em detrimento das micro-empresas e de algumas PMEs.

A utilização do SPSS poderia ter sido completada com outros programas de análise de dados, eventualmente úteis para a presente pesquisa.

Uma pesquisa mais especializada num único segmento de mercado poderia fornecer informações especializadas, que a presente investigação não pode mostrar.

Ao longo do presente processo de investigação foi dada prioridade à perspectiva empresarial, na óptica da oferta turística, embora tenha sido feita análise documental sobre a política de turismo em Portugal. Apesar de termos incluído o Capítulo 4 – A Procura e o Marketing, sabemos que a perspectiva da procura é muito mais complexa e o seu âmbito não cabe na presente Tese.

Na revisão bibliográfica foram consultados sobretudo autores estrangeiros devido à escassa bibliografia de autores portugueses, neste domínio de investigação; por outro lado, no plano empírico, a presente Tese ficou limitada à realidade portuguesa.

Embora se pretenda com **a estratégia alcançar o «encaixe» entre os ambientes externo e interno das organizações** (*princípio do co-alinhamento*, ver Capítulo 7), reconhecemos as limitações do modelo de gestão estratégica, que propomos no Capítulo 8, em face de um **ambiente externo, com muitas variáveis, muito dinâmico e complexo.**

12.15. Sugestões para as áreas de investigação futuras

Os resultados obtidos, na presente investigação, levantam a questão de saber se os mercados potenciais encontram, no destino Portugal, potencialidades a “explorar” no futuro, ou se, pelo contrário, já se afastaram definitivamente dos padrões que Portugal ainda pode oferecer. Propomos que, em futuras investigações, seja feita uma integração da oferta com a procura.

Embora se trate de um país pequeno, Portugal poderia aprofundar estudos sobre produtos turísticos específicos, com forte vantagem competitiva, mas ainda não estudados.

O panorama português de investigação em turismo remete-nos para a necessidade de aumentar o número de estudos empíricos, sobre a indústria de turismo, com o propósito de servir ao processo de tomada de decisão dos investidores.

Perante a falta de dados estatísticos, os poderes públicos terão de criar um Observatório de Turismo e/ou um Instituto de Estudos Turísticos, à semelhança do que existe em países mais desenvolvidos do que em Portugal.

Uma análise de *clusters* poderia ajudar a estudar os segmentos de mercado, numa perspectiva diferente da utilizada em análise factorial.

A utilização de outros programas de análise de dados poderia fornecer outros resultados, eventualmente mais esclarecedores sobre o comportamento de algumas variáveis.

No plano empírico, seria desejável estudar duas amostras, uma com elementos da realidade portuguesa e a outra com elementos de um destino turístico concorrente de Portugal, e comparar os seus resultados. No interior de Portugal, seria útil comparar as

potencialidades, em termos de oferta turística, das empresas da Região do Algarve com as empresas da Região Porto e Norte de Portugal, e, com base nos resultados obtidos, traçar políticas de turismo para estas duas regiões.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (2001), *Administração Estratégica de Mercado*, Bookman, Porto Alegre, Brasil.

Adams, D. (2001), "FRS 15 - Friend or foe?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 3, MCB University Press, UK, pp. 111-115.

Adib, A. e Guerrier, Y. (2001), "The experience of tour reps in maintaining and losing control of holidaymakers", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 20, Number 4, pp. 339-352.

Agnew, M. D. e Viner, D. (2001), "Potential impacts of climate change on international tourism", *Tourism and Hospitality Research*, Volume 3, Issue 1, July, London, Start Page 37-60 (Proquest).

Águas, P. (1991), *Análise da Indústria Hoteleira no Algarve*, Tese de Mestrado, ISEG.

Águas, P., Costa, J. e Rita, P. (2000), "A tourist market portfolio for Portugal", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 12, Issue 7, Bradford, Start page 394-400 (Proquest).

Águas, P. e Melo, C. P. (1997), "Estudo do Perfil do Turista do Algarve: via aérea – época alta 1995", *d'a dos algarves*, n.º 2, 1.º semestre, ESGHT/Universidade do Algarve, pp. 25-30.

Aguiló, P. M., Alegre, J. e Riera, A. (2001), "Determinants of the price of German tourist packages on the island of Mallorca", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 1, March, U. K. and U.S.A., pp. 59-74.

Akama, J. S. (2002), "The Role of Government in the Development of Tourism in Kenia", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4, Number 1, January-February, John Wiley, pp.1-13.

Akis, S. (1998), "A compact econometric model of tourism demand for Turkey", *Tourism Management*, February, Volume 19, Number 1, pp. 99-102.

Allouche, J. e Geraldine, S. (1999), *Os Instrumentos Fundamentais da Decisão Estratégica*, Vislis, Lisboa.

Almeida, P. A. de (2002), *Discurso, do Secretário de Estado do Turismo, proferido no Congresso da Confederação do Turismo Português*, Setembro, Estoril.

Almeida, P. A. de (2003), "O Turismo", *Discurso, do Secretário de Estado do Turismo, proferido na Conferência do Instituto de Defesa Nacional*, 11 de Março, Lisboa.

Altinay, L. e Roper, A. (2001), "The role and importance of development directors in initiating and implementing development strategy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 7, MCB University Press, UK/USA, pp. 339-346.

Alves, C. e Águas, P. (1999), "Portfolio de Mercados para o Destino Turístico Portugal", *dos algarves*, ESGHT-Universidade do Algarve, n. 4, pp. 30-36.

Andereck, K. L. e Vogt, C. A. (2000), "The Relationship between Residents' Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Number 1, August, Sage Publications, Inc., Boulder, Colorado, USA, pp. 27-36.

Andreu, L., Bigné, J. E. e Cooper, C. (2000), "Projected and Perceived Image of Spain as a Tourist Destination for British Travellers", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 9, Number 4, pp.47-67.

Andriotis, K. (2001 a), "Strategies on resort areas and their lifecycle stages", *Tourism Review*, Vol. 56 – n.º 1/2, pp. 40-43.

Andriotis, K. (2001 b), "Tourism Planning and Development in Crete: Recent Tourism Policies and their Efficacy", *Journal of Sustainable Tourism*, Volume 9, n.º 4, pp. 298-316.

Andriotis, K. (2002), "Local Authorities in Crete and the Development of Tourism", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 13, Number 2, December, School of Business – Tourism Program James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp. 53-62.

Ansoff, H. I. (1977), *Estratégia empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo, Brasil.

Antunes, J. G. (1997), *Segmentação do mercado e estratégia de marketing para o termalismo da região de Viseu*, Tese de Mestrado, ISCTE.

Aramberri, J. (2002), "Imperialism and Globalism: New Clothes for an Aging Prince?", *Tourism Recreation Research*, Volume 27, Number 1, Centre for Tourism Research and Development, Indira Nagar, Lucknow, India, pp. 33-41.

Arimond, G. e Elfessi, A. (2001), "A Clustering Method for Categorical Data in Tourism Market Segmentation Research", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Number 4, May, pp.391-397.

Asgary, N. e Walle, A. H. (2001), "International boundaries and tourism strategies", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 4, December, I. P. Publishing Ltd, London, U. K., pp. 347-363.

Atkinson, H. e Brown, J. B. (2001), "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 3, MCB University Press, UK, pp. 128-135.

Ayres, R. (2000), "Tourism as a passport to development in small states: reflections on Cyprus", *International Journal of Social Economics*, Volume 27, Issue 2, Bradford, Start page 114-133 (Proquest).

Baptista, M. (1997), *TURISMO Competitividade Sustentável*, Verbo, Lisboa.

Baptista, M. (2001), "Turismo e Economia", *I Congresso de Turismo*, 8-9 de Março, Escola Superior de Educação/Instituto Politécnico de Leiria.

Baptista, M. (2003), *Turismo – Gestão Estratégica*, Verbo, Lisboa.

Bardin, L. (1997), *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa.

Barsky, J. e Nash, L. (2002), "Evoking Emotion – Affective Keys to Hotel Loyalty", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Number 1, February, pp.39-46.

Barth, J. E. (2002), "Yield management: opportunities for private club managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 3, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 136-141.

Batista, P. (1999), "A importância do Turismo", *dos algarves*, ESGHT/Universidade do Algarve, n.º 5, Faro, pp. 22-28.

Baum, T. e Lundtorp, S. (2001), *Seasonality in Tourism*, Pergamon, Elsevier Science Ltd, UK, pp. 1-21.

Becherel, L. e Cooper, C. (2002), "The Impact of Globalisation on Human Resource Management in the Tourism Sector", *Tourism Recreation Research*, Volume 27, Number 1, Centre for Tourism Research and Development, Indira Nagar, Lucknow, India, pp. 1-12.

Beldona, S., Beck, J., Qu, H. (2001), "Implementing Enterprise Resource Planning in a Hotel: Toward Theory Building", *International Journal of Hospitality Information Technology*, Volume 2, Number 1, Spring/Summer, HITA/HFTP Publication, USA, pp. 9-22.

Benckendorff, P. e Black, N. L. (2000), "Destination Marketing on the Internet: a case study of Australian Regional Tourism Authorities", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 11, Number 1, May, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp. 11-21.

Bhat, V. N. (2001), "Environmental regulations and innovation activities – a view point", *The International Journal of Environmental Studies*, Rose, J. (Editor), Volume 58, Number 6, Gordon and Breach Science Publishers, UK, pp. 741-748.

Bird, E., Lynch, P. A. e Ingram, A. (2002), "Gender and Employment Flexibility within Hotel Front Offices", *The Service Industries Journal*, Volume 22, Number 3, July, A Frank Cass Journal, USA/UK, pp.97-116.

Birdir, K. (2002), "General manager turnover and root causes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 1, Emerald, MCB UP Limited, UK, pp. 43-47.

Blaug, M. (1994), *A metodologia da economia*, Trajectos, Gradiva, Lisboa.

Bonham, C. e Mak, J. (1996), "Private versus public financing of state destination promotion", *Journal of Travel Research*, Volume 35, Issue 2, Fall, Boulder, Start Page 3-10, (Proquest).

Botterill, D. (2001), "The epistemology of a set of tourism studies", *Leisure Studies*, Volume 20, Number 3, July, Routledge, UK., pp. 199-214.

Bowen, D. e Clarke, J. (2002), "Reflections on tourist satisfaction research: past, present and future", *Journal of Vacation Marketing*, Volume 8, Number 4, Henry Stewart Publications, pp. 297-308.

Bowen, J. T. e Sparks, B. A. (1998), "Hospitality marketing research: A content analysis and implications for future research", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 17, Number 2, pp. 125-144.

Bowman, E. H. e Helfat, C. (2001), "Does Corporate Strategy matter?", *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 1, John Wiley & Sons, Ltd. pp. 1-23.

Brigs, S. (1999), *Marketing para o Turismo no Século XXI*, Edições CETOP, Mem Martins, Portugal.

Brilman, J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Les Éditions d'Organisations, Paris.

Brilman, J. (2000), *As melhores práticas de Gestão, no centro de desempenho*, Sílabo, Lisboa.

British Tourist Authority (2002), *Tourism Intelligence Quarterly*, March, Market Intelligence Department, Volume 23, n.º 1, London.

British Tourist Authority (2002), *Tourism Intelligence Quarterly*, July, Market Intelligence Department, Volume 23, n.º 2, London.

Brito, L. M. L. M. de (1999), *Sostiene Pereira de António Tabucchi, O papel da literatura no turismo cultural, Metodologia e construção de um itinerário pedestre a partir do romance*, Tese de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa.

Brotherton, B. e Adler, G. (1999), "An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 18, Number 3, pp. 261-272.

Brown, J. B. e Atkinson, H. (2001), "Budgeting in the information age: a fresh approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 3, MCB University Press, U. K., pp. 136-143.

Brown, J. R. e Ragsdale, C. T. (2002), "The competitive market efficiency of hotel brands: an application of data envelopment analysis", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 4, November, Sage Publications, Hong Kong, pp. 332-360.

Bryman, A. e Cramer, D. (1992), *Análise de Dados em Ciências Sociais*, Celta, Oeiras.

Buckley, R. (2002), "Public and Private Partnerships Between Tourism and Protected Areas: The Australian situation", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 13, Number 1, May, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp.26-38.

Buckley, R. (2002), "Tourism and Biodiversity in North and South", *Tourism Recreation Research*, Volume 27, Number 1, Centre for Tourism Research and Development, Indira Nagar, Lucknow, India, pp. 43-51.

Buhalis, D. (1998), "La empresa turística virtual. Conceptos, prácticas y lecciones", *Papers de turisme*, N.º 23, Agència Valenciana del Turismo, pp. 112-149.

Buhalis, D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, February, Volume 21, Number 1, pp. 97-116.

Buhalis, D. (2001), "Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges", *Current Issues in Tourism*, Volume 4, n.º 5, pp. 440-480.

Buick, I. e Thomas, M. (2001), "Why do middle managers in hotels burn out?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 6, MCB University Press, UK/USA, pp. 304-309.

Burgess, C. e Bryant, K. (2001), "Revenue management – the contribution of the finance function to profitability", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 3, MCB University Press, UK, pp. 144-150.

Burton, R. C. J. (1994), "Geographical patterns of tourism in Europe", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume Five, Cooper, C. P. & Lockwood, A. (Editors), John Wiley & Sons/University of Surrey, U. K., pp. 3-25.

Bushell, R., Prosser, G. M., Faulkner, H. W. e Jafari, J. (2001), "Tourism Research in Austrália", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Issue 3, Feb., Boulder, Start page 323-326, (Proquest).

Butler, R. W. e Pearce, D. (1995), *Change in Tourism*, Routledge, London/New York/Canada, pp. 1-11 e 229-245.

Buultjens, J. e Howard, D. (2001), "Labour flexibility in the hospitality industry: questioning the relevance of deregulation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 2, MCB University Press, UK/USA, pp. 60-69.

Bywater, M. (2001), "Who owns whom in the European travel distribution industry", in *Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations*, Continuum, British Library, London/New York, pp. 151-171.

Cachadinha, E., Bezelga, A. e Reis, E. (1995), "Grupos Estratégicos e "Performance" das Empresas no Sector da Construção", *Revista Portuguesa de Gestão*, ISCTE, pp. 7-22;

Cameron, D. (2001), "Chefs and occupational culture in a hotel chain: A grid-group analysis", *Tourism and Hospitality Research – The Surrey Quarterly Review*, Volume 3, Number 2, Henry Stewart Publications, London, U.K., pp. 103-114.

Campbell-Hunt, C. (2000), "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Volume 21, Number 2, February, John Wiley & Sons, pp. 127-154.

Cândido, C. J. F. (1995), A utilidade dos quadros conceptuais de estratégia empresarial e o conceito de estratégia, Tese de Mestrado, ISCTE.

Capiez, A., Legohérel, P. e Stevens, E. (2002), "Yield Management: Des principes à la mise en œuvre dans les activités de services", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n.º 196-197, Juillet-Octobre, pp. 91-104.

Caraça, J. e Carrilho, M. M. (1995), "Partilha e Conhecimento", Colóquio/Ciências, Fundação Gulbenkian, 16 de Fevereiro, Lisboa, pp. 84-91.

Cardoso, C. e Ferreira, L. (2000), "The effects of European economic integration on Tourism: challenges and opportunities for Portuguese tourism development", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 12, Issue 7, Bradford, Start page: 401-408 (Proquest).

Cardoso, L. (1995), *Gestão Estratégica das Organizações*, Verbo, Lisboa.

Carrasqueira, H. (Coord.) (1999), *Internacionalização das Empresas de Turismo – Novas Tendências*, Estudos Turísticos, ICEP/Universidade do Algarve.

Carvalho, J. M. C. de C. (1995), *Logística*, Sílabo, Lisboa.

Carvalho, T. F. de (2002), “Apresentação do Projecto “Marca Portugal” (pelo ICEP), Comunicação apresentada no seminário *A Internacionalização do Turismo*, Bolsa de Turismo de Lisboa 2002, 24 de Janeiro, Parque das Nações.

Casarin, F. (2001), “Tourism distribution channels in Europe: a comparative study”, in *Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations*, Continuum, British Lybrary, London/New York, pp. 137-150.

Cetron, M. J. e Davis, O. (2001), “Trends now changing the world: Economics and society, values and concerns, energy and environment”, *The Futurist*, Volume 35, Issue 1, Jan/Feb, Washington, Start page 30-34 (17 páginas da Web), (Proquest).

Chan, A. Y. (2002), “O papel e Experiência do FUTUR no Apoio às PME’s Turísticas”, intervenção subordinada ao tema *Internacionalização em turismo*, IFT, 19 de Setembro, Centro de Congressos de Lisboa (Junqueira).

Charles, S. M. (1997), *A production function approach to productivity analysis in services: the case of tourism activities in selected caribbean countries*, Thesis for the award of the PhD degree, University of Surrey, Department of Management Studies, Guildford, UK.

Chen, J. S., Ekincy, Y., Riley, M., Yoon, Y. e Tjelflaat, S. (2001), “What do Norwegians think of US lodging services?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Issue 6, Bradford, Stat page 280 (6 páginas na Web), (Proquest).

Chen, J. S. e Gursoy, D. (2001), “An investigation of tourists’ destination loyalty and preferences”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 2, MCB University Press, UK/USA, pp. 79-85.

Chiang, L. C. (2000), “Strategies for Safety and Security in Tourism: A conceptual framework for the Singapore Hotel Industry”, *The Journal of Tourism Studies*, Volume 11,

Number 2, December, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Australia, pp. 44-52.

Chiavenato, I. (1999), *Administração dos novos tempos*, Campus, 2.^a edição, Rio de Janeiro.

Childe, J. e Faulkner, D. (1998), *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press Inc., New York.

Cho, W., Schmelzer, C. D. e McMahon, P. S. (2002), "Preparing Hospitality Managers for the 21st Century: The Merging of Just-in-Time Education, Critical Thinking, and Collaborative Learning", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 1, February, Sage Publications, Hong Kong, pp-23-37.

Choi, Jeong-Ja e Hsu, C. H. C. (2001), "Native American Casino Marketing on the Web", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by Haworth Hospitality Press, Volume 10, Numbers 2/3, pp. 101-116.

Choi, T. Y. e Chu, R. (2001), "Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 20, Number 3, September, pp. 277-297.

Christie, I. T. (2002), "Tourism, Growth and Poverty: Framework conditions for Tourism in developing Countries", *Tourism Review*, International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST), Volume 57, Number 1, pp. 35-41.

Christou, E. e Karamanidis, I. (1999), "Enhancing competitiveness in the hospitality industry: revisiting Porter's generic competitive strategies in Greece", *Revue du Tourism*, 1, pp.42-50.

Cluzeau, C. O. du e Viceriat, P. (2001), "Le Tourism des Années 2010", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 3/4, AIEST, pp. 42-45.

Coakes, S. J. e Steed, L. G. (1999), *SPSS Analysis without Anguish – Versions 7.0, 7.5, 8.0 for Windows*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Australia.

Cobanoglu, C., Corbaci, K. e Ryan, B. (2001), “A Comparative Study: The Impact of Technology in Lodging Properties in the United States and Turkey”, *International Journal of Hospitality Information Technology*, Volume 2, Number 1, HITA/HFTP Publication, USA, pp. 23-40.

Coelho, M. M. M. S. S. (1994), *Qualidade na Indústria do Alojamento Turístico na Costa de Lisboa*, Tese de Mestrado, ISCTE.

Cohen, E. H., Ifergan, M. e Cohen, E. (2002), “A New Paradigm in Guiding – The *Madrich* as a Role Model”, *Annals of Tourism Research*, Volume 29, Number 4, October, Pergamon, UK, pp. 919-932.

Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões – Uma abordagem cooperativa para o futuro do turismo europeu*, COM (2001) 665 final, 13/11/2001, Bruxelas.

Comissão de Gestão dos Fundos Comunitários (2000), *Um Olhar sobre o QCA II - Encerramento do Período de Programação 1994-1999*, Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional, Lisboa.

Comissão Europeia (1997), “*Yield management*” em pequenas e médias empresas na indústria do turismo, Arthur Andersen, Direcção XXIII, Luxemburgo.

Comissão Europeia (2000), *Para um Turismo Urbano de Qualidade-Resumo*, Direcção-Geral Empresa Unidade Turismo, Bruxelas.

Comissão Europeia (2000), *Para um Turismo Costeiro de Qualidade-Resumo*, Direcção-Geral Empresa Unidade Turismo, Bruxelas.

Commission Européenne (2000), *Pour un Tourisme rural de qualité*, Direction Générale des entreprises, Unité «Tourisme», Bruxelles.

Commission Européene (2000), *Pour un Tourisme urbain de qualité*, Direction Générale des entreprises, Unité «Tourisme», Bruxelles.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D. e Wanhill (1993), *Tourism Principles & Practice*, Pitman Publishing, London, G. Britain.

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. e Shepherd, R. (1998), *Turismo princípios e prática*, Artmed, Porto Alegre, Brasil.

Cooper, C. e Lewis, J. (2001), "Transformation and trends in the tourism industry: implications for distribution channels", in *Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations*, Continuum, British Library, London/New York, pp. 315- 331.

Correia, A.J.H. (1994), *A população e mercado turístico no Algarve, Estratégia de Negócios para a Dessazonalização*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.

Correia, A.J.H. (2000), *A Procura Turística no Algarve*, Tese de Doutoramento, Universidade de Algarve, Faro.

Cortês, J. (2001), "Factores de competitividade da Hotelaria Portuguesa III", comunicação do Vice-Presidente da Iberostar ao *XVII Congresso da Hotelaria*, realizado em Évora em 15-16 de Outubro.

Costa, A. A. (1999), "Defesa do Património e Desenvolvimento do Turismo de Qualidade", *Património e Turismo, Desenvolvimento e Turismo*, Ciclo de Debates, Livro de Actas, IFT, Lisboa.

Costa, C. M. M. (1996), *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*, Tese de Doutoramento, Department of Management Studies, University of Surrey, England.

Costa, C. M. M. (1999), "O papel dos sectores público e privado na implementação de projectos estruturantes regionais (PITER). Proposta de metodologia", *Património e*

Turismo, Desenvolvimento e Turismo, Ciclo de Debates, Livro de Actas, Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, Lisboa.

Costa, C. M. M. (Coord.) (2001), *Avaliação do II Quadro Comunitário de Apoio – Componente do Turismo*, 5 volumes, Universidade de Aveiro.

Costa, C. M. M. (2004), “Faltam estatísticas para o turismo”, *Expresso* n.º 1635, 28 de Fevereiro, Lisboa.

Costa, G. (1998), “Marketing turístico segue nova estratégia”, in *Hotéis de Portugal*, n.º 61, Abril-Maio, pág. 36-39.

Costa, G. e Bernardo, A. (1998), “Estratégia de Marketing para o Turismo”, *Economia e Prospectiva*, Ministério da Economia, Volume 1, n.º 4, Jan/Mar., Lisboa.

Costa, J. (1997), *A study of strategic planning and environmental scanning in the multi-unit Portuguese hotel sector*, thesis of PhD, Department of Management Studies, University of Surrey, England.

Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2001), *Tendências Internacionais em Turismo*, Lidel, Lisboa.

Coulter, K. S. (2001), “The effects of Travel Agent Characteristics on the Development of Trust: A Contingency View”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 11, Number 4, Published by The Haworth Hospitality Press, pp. 67-85.

Crompton, J. L. (2000), “Repositioning leisure services”, *Managing Leisure – An International Journal*, Volume 5, Number 2, April, Routledge/ILAM, London, UK, pp. 65-75.

Cunha, L. (1997), *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill, Alfragide.

Cunha, L. (2001), *Introdução ao Turismo*, Verbo, Lisboa-São Paulo.

Cyr, D. (1999), "Industry Minister John Manley on technology and competitiveness", *The Academy of Management Executive*, Volume 13, Issue 2, May, Ada, Start page 8-12 (Proquest).

Dale, C. e Robinson, N. (2001), "The theming of tourism education: a three-domain approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 1, MCB University Press, UK, pp. 30-34.

Dann, G. M. S. (2001), "Senior Tourism and Quality of Life", *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Volume 9, Numbers 1-2, The Haworth Hospitality Press, Inc, New York, pp. 5-19.

Dann, G. M. S. (2001), "Targeting Seniors Through the Language of Tourism", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 8, Numbers 3-4, The Haworth Hospitality Press, New York, USA, pp. 5-36.

Datzira-Masip, J. (1998), "Tourism Policy in Spain: an overview", *Revue de Tourisme*, 1/98, International Association of Scientific Experts in Tourism, pp. 41-50.

Davidson, R. (1992), *Tourism in Europe*, Pitman Publishing, London.

Davies, B. e Downward, P. (2000), "Industrial Organization and the Competition in the U.K. Tour Operator/Travel Agency Business, 1989-1993: An Econometric Investigation", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Number 4, May, Sage Publications, Inc, Boulder, Colorado, USA, pp. 411-425.

Davies, B. e Downward, P. (2001), "Industrial organization of the package tour industry: implications for researchers", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 2, June, IP Publishing Ltd, UK/USA, pp. 149-161.

Davies, T.-A. (2001), "Enhancing competitiveness in the manufacturing sector: Key opportunities provided by inter firm clustering", *Competitiveness Review*, Volume 11, Issue 2, Indiana, Start page 4-15 (Proquest).

Debruyne, M. (2002), "La certification qualité selon les normes ISO: Contribution à une analyse théorique", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n.º 194, Mars-Avril, pp. 57-72.

Decreto-Lei n.º 77/2004, de 31 de Março, relativo à criação do Instituto do Turismo de Portugal.

Deery, M. e Jago, L. K. (2001), "Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 20, Number 4, December, pp.325-338.

Departamento de Prospectiva e Planeamento (2001), *Grandes Opções do Plano*, Ministério do Planeamento, Lisboa.

Diário de Notícias (2005), *dnempresas*, 1500 pme, Edição n.º 49674, de 31 de Março, Lisboa.

Direcção-Geral do Desenvolvimento Regional (1995), *Intervenção Operacional Turismo e Património Cultural - Relatório de Execução de 1994*, Lisboa.

Direcção-Geral de Turismo (1997), "O turismo português em 1995", in *Direcção de Serviços de Informação e Relações Internacionais*, Lisboa.

Direcção-Geral do Turismo (1998 a), *Plano Estratégico para o Turismo Interior Portugal-Espanha*.

Direcção-Geral do Turismo (1998 b), "Linhas Orientadoras para a Política de Turismo em Portugal", Suplemento da *Revista do Instituto Nacional de Formação Turística*, n.º 2 (24 de Março), pp. 3-19.

Direcção-Geral do Turismo (1999), *O Turismo em '96/97/98*, Divisão de Recolha de Informação e Estatística, Outubro.

Direcção-Geral do Turismo (2001), *Análise de Conjuntura Turística*, n.ºs 45 (Maio/Junho), 46 (Julho/Agosto), 47 (Set/Out) e 48 (Nov/Dez).

Direcção-Geral do Turismo (2001), *O Turismo em 2000*, Divisão de Recolha de Informação Estatística, Novembro, Lisboa.

Direcção-Geral do Turismo (2002), *Consolidação do turismo em Portugal apesar das incertezas da conjuntura internacional* (últimos dados estatísticos), 15 de Janeiro.

Doswel, R. (1998), *Tourism: How Effective Management Makes the Difference*, Institute of Commercial Management, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 86-103.

Douglas, P. C. (2000), "Measuring productivity and performance in the hospitality industry", *The National Public Accountant*, Volume 45, Issue 5, July, Washington, Start page 15-16 (Proquest).

Dube, L., Enz, C. A., Renaghan, L. M. e Siguaw, J. A. (2000), "Managing for excellence", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 41, Issue 5, October, Ithaca, Start page 30-39 (11 páginas da Web), (Proquest).

Durand, R. (2002), "Competitive Advantages Exist: A Critique of Powell", *Strategic Management Journal*, Volume 23, Number 9, September, John Wiley & Sons, pp. 867-872.

Dussauge, P. e Garrette, B. (1999), *Cooperative Strategy*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England.

Edgell, Sr, D. (1999), *Tourism Policy: The Next Millennium*, Sagamore Publishing, USA.

Edgell, Sr, D. L., Ruf, K. M. e Agarwal, A. (1999), "Strategic Marketing Planning for the Tourism Industry", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 8, Number 3, pp. 111-120.

Editel – Edições Tempos Livres, Lda. (2002), *Portuguese Hotel Guide - 2002*, Porto/Lisboa.

Ekinci, Y. (1999), *An Examination of Generic Service Quality Criteria for the Evaluation of Hotels*, Thesis for the award of PhD degree, University of Surrey, School of Management Studies for the Service Sector, Guildford, United Kingdom.

Ekinci, Y. (2002), "A Review of Theoretical Debates on the Measurement of Service Quality: Implications for Hospitality Research", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 3, August, Sage Publications, London, pp. 199-216.

Ekinci, Y. e Riley, M. (1998), "A critique of the issues and theoretical assumptions in service quality measurement in the lodging industry: Time to move the goal-posts?", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 17, Number 4, pp. 349-362.

Elias-Varotsis, S. (1999), "Monitoring change and strategic decision making limits and possibilities", *Revue du Tourisme*, 2, pp. 41-53.

Elias-Varotsis, S. (2000), "Concepts, definitions and strategic relevance", *Revue du Tourisme*, 2, pp. 65-71.

Erstad, M. (2001), "Commitment to excellence at the Forte Hotel Group", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 7, MCB University Press, UK/USA, pp. 347-351.

European Commission (1996), *Tourism and the European Union: A practical guide*, Bates and Waker SC, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels.

European Parliament (2002), *European Union Action in the Tourism Sector-Improving Support measures for Sustainable Tourism, Working Paper*, Directorate-General for Research, February, Luxembourg.

Exame (2003), Edição Especial 2003, *Empresas & Negócios em Análise, 500 Maiores & Melhores*, N.º 8, Setembro, Edimpresa – Editora, Lda., Paço de Arcos.

Expresso (2002), *As 1000 maiores em directório*, Edição n.º 1564, Lisboa.

Expresso (2003 a), *As 1000 maiores*, Edição de 18 de Outubro, Lisboa.

Expresso (2003 b), *1000 PME*, Edição de 6 de Dezembro, Lisboa.

Expresso (2004), *As 1000 maiores*, Edição de 30 de Outubro, Lisboa.

Fache, W. (2000), "Methodologies for innovation and improvement of services in tourism", *Managing Service Quality*, Volume 10, Issue 6, Bradford, Start page 356-366 (Proquest).

Farjoun, M. (2002), "Towards an Organic Perspective on Strategy", *Strategic Management Journal*, Volume 23, Number 7, July, John Wiley & Sons, pp. 561-594.

Fayed, H. e Fletcher, J. (2002), "Report: Globalization of economic activity: issues for tourism", *Tourism Economics*, Volume 8, Number 2, June, IP Publishing Ltd., UK, pp. 207-230.

Fayos-Solá, E. (1997), "Educación y formación en la Nueva Era del Turismo: la visión de la OMT", *El Capital Humano en la Industria Turística del Siglo XXI*, Organización Mundial del Turismo, Madrid, España, pp. 59-67.

Feinstein, A. H. e Parks, S. J. (2002), "The use of simulation in hospitality as an analytical tool and instructional system: a review of the literature", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 4, November, Sage Publications, Hong Kong, pp. 396-421.

Ferreira, J. M. C., Peixoto, J., Carvalho, A. S., Raposo, R., Graça, J. C. e Marques, R. (1995), *Sociologia*, McGraw-Hill, Alfragide.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N. de e Caetano, A. (1996), *Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Alfragide.

Ferreira, M. A. (2001), "Animação e grandes âncoras de fixação turística", *XVII Congresso de Hotelaria e Turismo*, 15-16 Outubro, Évora.

Ferreira, M. R. (2001), "Meio Ambiente: Factor de Competitividade para a Hotelaria", *XVII Congresso da Hotelaria e Turismo*, 15-16 de Outubro, Évora.

Firmino, M. B. (1998), *Teorias e Estruturas Organizacionais – Do Taylorismo aos Novos Modelos de Produção*, Trabalho de Investigação apresentado nas Provas Públicas para a categoria de Professor-Adjunto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa/Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.

Firmino, M. B. (1999), *As Estruturas Organizacionais e a Cultura de Empresa num Contexto de Competitividade. Estudos de Casos*, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Firmino, M. B. (2002), *Gestão das Organizações: Conceitos e Tendências Actuais*, Escolar Editora, Lisboa.

Flagestad, A. e Hope, C. A. (2001), "“Scandinavian Winter”; Antecedents, concepts and empirical observations underlying a destination umbrella branding model", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 1/2, AIEST, pp.5-12.

Font, X. e Ahjem, T. E. (1999), "Searching for a balance in tourism development strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11, Issue 2/3, Bradford, Start page 73-77 (Proquest).

Font, X., Yale, K. e Tribe, J. (2001), "Introducing environmental management systems in forest recreation: results from a consultation exercise", *Managing Leisure – An International Journal*, Volume 6, Number 3, July, Routledge/ILAM, London, UK, pp. 154-167.

Formica, S. (2002), "Measuring destination attractiveness: A proposed framework", *Journal of American Academy of Business, Cambrige*, Volume 1, Issue 2, March, Hollywood, Start Page 350-351 (Proquest).

Formica, S. e Littlefield, J. (2000), "National Tourism Organizations: A Promotional Plans Framework", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, The Haworth Hospitality Press, USA, pp. 103-119.

Formica, S. e Uysal, M. (2002), "Segmentation of Travellers Based on Environmental Attitudes", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 9, Numbers 3-4, The Haworth Hospitality Press, USA, pp.35-49.

Fredline, E. e Faulkner, B. (2000), "Host Community Reactions-A Clustes analysis", *Annals of Tourism Research*, Volume 27, n.º 3, pp. 763-784.

Freire, A. (1998), *Estratégia*, Verbo, Lisboa.

Fresno, E. V. del (2002), "La Presidencia Española da La Unión Europea en Materia de Turismo", *Estudios Turísticos*, n.º 152, Ministerio de Economía, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, España, pp. 3-21.

Frochot, I. e Morrison, A. M. (2000), "Benefit Segmentatation: A Review of Its Applications to Travel and Tourism Research", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 9, Number 9, pp. 21-45.

Fúster, L. F. (1991), *Introducción a la teoría y técnica del turismo*, Alianza Editorial, Madrid.

Gallerza, M. G., Saura, I. G. e Garcia, H. C. (2001), "Mesurer l'image d'une destination – une approche par les attributs perçus", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 1/2, AIEST, pp. 13-22.

Garcia-Falcon, J. M. e Medina-Munoz, D. (1999), "The relationship between hotel companies and travel agencies: An empirical assessment of the United States market", *The Service Industries Journal*, Volume 19, Number 4, October, London, Start Page 102-122 (Proquest).

Geli, J. B., Badal, F. N. e Bassols, J. de C. (1997), "Análisis estratégico del sector turístico: Plan de actuación", *Papers de turisme*, N.º 21, Nueva Época, Agencia Valenciana del Turisme, pp. 88-112.

Gilbert, D. C. (1994), "The European Community and leisure lifestyles", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume Five, Cooper, C. P. & Lockwood, A. (Editors), John Wiley & Sons/University of Surrey, U.K., pp. 116-131.

Gilbert, D. e Abdullah, J. (2002), "A study of the impact of the expectation of a holiday on an individual's sense of well-being", *Journal of Vacation Marketing*, Volume 8, Number 4, September, Henry Stewart Publications, pp. 352-361.

Gill, M., Moon, C., Seaman, P. e Turbin, V. (2002), "Security management and crime in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 2, MCB UP Limited, Emerald, UK/USA, pp. 58-64.

Gjelsvik, M. (2002), "Hotels as Learning Arenas", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 2, Number 1, Taylor & Francis, Stavanger University College, Norwaw, pp. 31-48.

Go, F. M. (1998), "El turismo en el contexto de la globalizacion", *Papers de turisme*, N.º 23, Agència Valenciana del Turismo, España, pp. 6-47.

Godet, M. (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica*, Dom Quixote, Lisboa.

Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B. e McIntosh, R. W. (2000), *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, 8.ª Edition, John Wiley & Sons, USA, pp. 443-477.

Goeldner, C. R. e Ritchie, J. R. B. (2003), *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, 9.ª Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, pp. 413-429.

Golden, B. R. e Zajac, E. J. (2001), "When Will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic Change", *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 12, John Wiley & Sons, pp. 1087-1111.

Gómez, V. B. (1995), "Estrutura y Desarrollo del Turismo en España: Hacia un Cambio Cualitativo y más Responsable", *V Congreso Nacional de Economía sobre Economía de los Servicios*, Las Palmas de Gran Canaria.

Gómez, V. B. (1996), "La investigación en España sobre turismo y desarrollo económico (1)", *Estudios Turísticos*, n.º 129.

Gómez, V. B., Gómez, M. M. e Pavón, E. S. (1999), *Historia de la Economía del Turismo en España*, Ed. Civitas, Madrid.

Gómez, V. B. (2000), "Promoción y Gestión de la investigación turística en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT) 1960-2000", *Estudios Turísticos*, n.º 144-145, pp. 181-200.

Gonçalves, V. e Águas, P. (1995), "A abordagem do ciclo de vida. Aplicação ao Produto Turístico", *Cadernos de Económicas*, Departamento de Gestão, Documento de Trabalho n.º 1, ISEG, Lisboa.

González, M. e León, C. J. (2001), "the adoption of environmental innovations in hotel industry of Gran Canaria", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 2, June, IP Publishing Ltd., pp. 177-190.

Gountas, J.Y. e Gountas, S. C. (2000), "A new psychographic segmentation method using Jungian MBTI variables in the tourism industry", *Tourism analysis*, vol. 5, n.ºs 2-4, pp. 151-155.

Graham, M. e Lennon, J. J. (2002), "The dilemma of operating a strategic approach to human resource management in the Scottish visitor attraction sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 5, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 213-220.

Greengrove, K. (2002), "Needs-based segmentation: principles and practice", *International Journal of Market Research*, Volume 44, Quarter 4, The Market Research Society/University of Surrey, UK, pp. 405-421.

Gretzel, U., Yuan, Y.-L. e Fesenmaier, D. R. (2000), "Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organizations", *Journal of*

Travel Research, Volume 39, Number 2, November, Sage Publications, Boulder, Colorado, USA, Inc, pp. 146-156.

Grupo Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Europa-América, Mem-Martins.

Guerra, A. C. (1998), "Globalização e Competitividade, O Posicionamento das Regiões Periféricas", *Documentos de Trabalho – Working Papers*, GEPE, Maio, Ministério da Economia, Lisboa.

Guerreiro, J. (2002), "Turismo, ambiente e ordenamento do território. Que relacionamento?", *I Congresso de Turismo de Portugal*, Estoril, 4-5 de Novembro.

Gunn, C. A. (1994), *Tourism Planning*, Taylor & Francis, USA/UK.

Gustafson, C. M. (2002), "Employee turnover: a study of private clubs in the USA", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 3, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 106-113.

Hall, M. C. (1994), *Tourism and Politics*, John Wiley and Sons, England.

Hall, C. M. (2000), *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England.

Hall, M. C. e Jenkins, J. M. (1995), *Tourism and Public Policy*, Routledge, London e New York.

Hankinson, G. (2001), "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities", *Journal of Brand Management*, Volume 9, Issue 2, Nov., London, Start page 127-142 (Proquest).

Harrington, D. e Power, J. (2001), "Quality issues in tourism distribution: practices and prospects", in *Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations*, Buhalis, Dimitrios e Laws, Eric (Editors), Continuum, British Library, London/New York, pp. 103-117.

Harris, P. J. e Mongiello, M. (2001), "Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 3, MCB University Press, UK, pp. 120-127.

Harrison-Walker, L. J. (2002), "Examination of the Factorial Structure of Service Quality: A Multi-Firm Analysis", *The Service Industries Journal*, Volume 22, Number 2, April, Frank Cass Publishers, UK/USA, pp. 59-72.

Hassam, S. S. (2000), "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, Volume 38, Issue 3, Feb, Boulder, Start page 239-245 (12 páginas da Web), (Proquest).

Hayes, D. e Slater, A. (2002), "'Rethinking the missionary position' - the quest for sustainable audience development strategies", *Managing Leisure – An International Journal*, Volume 7, Number 1, January, Routledge/ILAM, London, UK, pp. 1-17.

Heeley, J. (2001), "Public-private sector partnerships in Tourism", in *Tourism and Hospitality in the 21 st Century*, Lockwood, A and Medlick, S. (Editors), Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, pp. 273-283.

Hefner, F., Crotts, J. C. e Flowers, J. (2001), "The cost-benefit model as applied to tourism development in the state of South Carolina, USA", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 2, June, IP Publications Ltd, UK/USA, pp. 163-175.

Henderson, J. C. (2000), "Selling Places: The New Asia-Singapore Brand", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 11, Number 1, May, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Australia, pp. 36-44.

Henderson, J. C. (2002), "Tourism and Politics in the Korean Peninsula", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 13, Number 2, December, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Australia, pp. 16-27.

Henry, I. P. (1999), "Globalization and the Governance of Leisure: the Roles of the Nation-State, the Europe Union and the City in Leisure Policy in Britain", *Loisir et Société/Society and Leisure*, Vol. 22, n.º 2, Presses de l'Université du Québec, pp. 355-379.

Henthorne, T. L. (2000), "An Analysis of Expenditures by Cruise Ship Passengers in Jamaica" *Journal of Travel Research*, Volume 38, n.º 3, pp. 246-250.

Herath, G. (2002), "Research Methodologies for planning ecotourism and nature conservation", *Tourism Economics*, Volume 8, Number 1, UK, pp. 77-101.

Herz, B. e Kotios, A. (2000), "Coming home to Europe: Greece and the Euro", *Intereconomics*, Volume 35, Issue 4, July/August, Hamburg, Start page 170-176 (Proquest).

Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. (2002), *Administração Estratégica* (Tradução de *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*, 4th Edition), Thomson Learning, Inc. South Western Publishing, São Paulo.

Hjalager, A.-M. (1994), "Dynamic innovation in the tourism industry", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume Six, Cooper, C. P. & Lockwood, A. (Editors), John Wiley & Sons/University of Surrey, U. K., pp. 197-224.

Hjalager, A.-M. (1999), "Consumerism and Sustainable Tourism", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 8, Number 3, pp. 1-20.

Hjalager, A.-M. (2001), "Quality in tourism through the empowerment of tourists", *Managing Service Quality*, Volume 11, Issue 4, Bedford, Start Page 287- 296, (Proquest).

Hobson, K. e Essex, S. (2001), "Sustainable Tourism: A View from Accommodation Businesses", *The Service Industries Journal*, Volume 21, Number 4, October, A Frank Cass Journal, London/USA, pp. 133-146.

Hobson, W. (2002), "A research report on private residence clubs: a new concept for second home ownership", *International Journal of Hospitality Management*, (O'Connor,

John and Pizam, Abraham, Editors), Volume 21, Number 3, September, Pergamon, UK/USA, pp. 285-300.

Hofstede, G. (1997), *Culturas e Organizações*, D. Quixote, Lisboa.

Holloway, J. C. e Robinson, C. (1996), *Marketing for Tourism*, Longman Group Limited, England.

Holloway, J. C. (1998), *The Business of Tourism*, Addison Wesley Longman, Fifth Edition, UK/USA, pp. 263-275.

Howard, J., Thwaites, R. e Smith, B. (2001), "Investigating the Roles of the Indigenous Tour Guide", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 12, Number 2, December, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp. 32-39.

Hsieh, Y.-M. e Hsieh, A.-T. (2001), "Enhancement of Service Quality with Job Standardisation", *The Service Industries Journal*, Volume 21, Number 3, July, Frank Kass Publishers, UK/USA, pp. 147-166.

Hsu, C. H. C., Kang, S. K. e Wolfe, K. (2002), "Psychographic and Demographic Profiles of Niche Market Leisure Travelers", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 1, February, Sage Publications, Hong Kong, pp. 3-22.

Hudson, S. (1998), *An extension of constraints theory related to the consumer behaviour of skiing*, PhD Thesis, University of Surrey, School of Management Studies for the Service Sector, Guildford, UK.

Hudson, S. e Ritchie, J. R. B. (2001), "Cross-Cultural Tourist Behavior: An Analysis of Tourists Attitudes Towards the Environment", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 10, Number 2/3, pp. 1-22.

Hughes, H. L. (2002), "Culture and tourism: a framework for further analysis", *Managing Leisure – An International Journal*, Volume 7, Number 3, July, Routledge/ILAM, UK, pp. 164-175.

Hughes, J. M. C. (2002), "HRM and universalism: is there one best way", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 5, Emerald, MCB UP Limited, RU/USA, pp. 221-228.

IAPMEI (2001), "PME Excelência Turismo 2001", *Pequena e Média Empresa*, suplemento, Edição n.º 34.

ICEP (1994), *Relatório de Actividades 1993*, Lisboa.

ICEP (1997), *Relatório de Actividades 1996*, Lisboa.

ICEP (2000 a), *ICEP Portugal 50 anos*, Lisboa.

ICEP (2000 b), *Relatório de Actividades 1999*, Lisboa.

ICEP PORTUGAL (2001), *Plano de Actividades 2000*, Lisboa.

Imrie, R. e Fyall, A. (2000), "Customer Retention and Loyalty in the Independent Mid-Market Hotel Sector: A United Kingdom Perspective", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Published by Haworth Hospitality Press, Volume 7, Number 3, pp. 39-54.

Imrie, R. e Fyall, A. (2001) "Independent mid-market UK hotels: marketing strategies for an increasingly competitive environment", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 7, n.º 1, pp. 63-74.

Inatel (2001), *Programas "Turismo Sénior" e "Saúde e Termalismo Sénior" em Portugal – 1995/2000. Estudo de impacte sócio-económico.*

INFT (1999), "Código Mundial de Ética do Turismo", Anexo à *Revista Correio do Turismo*, n.º 7, Lisboa.

Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (1999), *Relatório de Actividades de 1998*, Lisboa.

Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (2000 a), *4 décadas de turismo*, Lisboa.

Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (2000 b), *Relatório de Actividades de 1999*, Lisboa.

Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (2001), *Relatório de Actividades de 2000*, Lisboa.

Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (2002), *Relatório de Actividades de 2001*, Lisboa.

Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo (2003), *Relatório de Actividades de 2002*, Lisboa.

Instituto de Turismo de Portugal (2004), *Relatório de Actividades de 2003*, Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística (2002), *Turismo em Números*, Estatísticas Oficiais, Portugal.

Instituto Nacional de Estatística (2004 a), *Estatísticas do Turismo 2003*, Estatísticas Oficiais, Portugal.

Instituto Nacional de Estatística (2004 b), *As 5 regiões do Continente e Portugal, em números*, Estatísticas Oficiais, Portugal.

Ioannides, D. e Debbage (1997), "Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot", *Tourism Management*, June, vol. 18, n.º 4, pp. 229-241.

Jackson, J. e Murphy, P. (2002), "Tourism destinations as clusters: Analytical experiences from the new world", *Tourism and Hospitality Research*, Volume 4, Issue 1, July, London, Start page: 36-52 (Proquest).

Jacobsen, J. K. S. (2002), "Southern Comfort: A Study of Holiday Style Patterns of Northerners in Coastal Mallorca", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 2, Number 1, Taylor & Francis, Stavanger University College, Norway, pp.49-78.

Jamal, T.B, Jamieson, W., Kalaitzis, G., Kirk-Kuwaye, M., Liu, J., Meyer, R., Moscardo, G., Pearce, P., Spreen, M., Thompson, P. e Uyeno, R. (1999), *International Tourism: A Global Perspective*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.

Jang, S. S. e Yu, L. (2002), "Analysis of Return on Hotel Investment: A Comparison of Commercial Hotel Companies and Casino Hotel Companies", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Volume 26, Number 1, February, Sage Publications, Hong Kong, pp. 38-53.

Jefferson, A. (1990), "Marketing in National Tourist Offices", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume Two, Cooper, C. P. (Editor), Belhaven Press/University of Surrey, U: K., pp. 82-95.

Jeffrey, D. e Barden, R. R. D. (2001), "Multivariate Models of Hotel Occupancy Performance and their Implications for Hotel Marketing", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, n.º 1, pp. 33-44.

Jeffrey, D., Barden, R. R. D., Buckley, P. J. e Hubbard, N. J. (2002), "What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England", *The Service Industries Journal*, Volume 22, Number 2, April, Frank Cass Publishers, UK/USA, pp. 73-88.

Jeffries, D. (2001), *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Jensen, Ø. (2001), "Service quality and the distribution chain for inclusive tours", in *Tourism Distribution Channels – Practices, Issues and Transformations*, Buhalis, Dimitrios e Laws, Eric (Editors), Continuum, British Library, London/New York, pp. 119-134.

Jogaratham, G., Tse, E. C. e Olsen, M. D. (1999), "Matching strategy with performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 40, Issue 4, Ithaca, Start Page 91-95 (Proquest).

Johns, N. e Pine, R. (2002), "Consumer behaviour in the food service industry: a review", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, Jonh and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 21, Number 2, June, pp. 119-134.

Jones, I. e Symon, G. (2001), "Lifelong learning as serious leisure: policy, practice and potential", *Leisure Studies*, Volume 20, Number 4, October, Routledge, London pp. 269-283.

Juarez, A. M. (2002), "Ecological degradation, global tourism, and inequality: Maya interpretations of the changing environment in Quintana Roo, Mexico", *Human Organization*, Volume 61, Issue 2, Summer, Washington, Start Page 113-124, (Proquest).

Kandampully, J. e Suhartanto, D. (2003), "The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 10, Numbers 1-2, The Haworth Hospitality Press, New York, USA, pp. 3-25.

Karamustafa, K. (2000), "Marketing-channel relationships: Turkey's resort purveyors' interactions with international tour operators", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 41, Issue 4, August, Ithaca, Start page 21-31 (Proquest).

Kasavana, M. L. e Singh, A. J. (2002), "Online Auctions: Dynamic Pricing and the Lodging Industry", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 9, Numbers 3-4, The Haworth Hospitality Press, USA, pp. 127- 140.

Kaynak, E., Bloom, J. e Leibold, M. (1994), "Using the Delphi to predict future tourism potential", *Marketing Intelligence & Planning*, Volume q2, Issue 7, Start Page 18 (9 páginas), Bradford (Proquest).

Keaney, M. e Hutton, A. (2000), "Devolved politics in a globalizing economy: The economic significance of the Scottish Parliament", *Journal of Economic Issues*, Volume 34, Issue 2, June, Lincoln, Start page 463-470 (Proquest).

Keiser, J. D. (2002), "Boards of directors of the hospitality and tourism industries: an exploratory analysis of composition and interlocks", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 2, May, Sage Publications, Hong Kong, pp. 155-174.

Keller, P. (1999 a), "La politique International du Tourisme au Tournant du Millenaire", *Revue de Tourisme*, 1/99, International Association of Scientific Experts in Tourism, pp. 2-13.

Keller, P. (1999 b), "Future-oriented tourism policy – Synthesis of the 49th Aiest Congress", *Revue de Tourisme*, 3/99, Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme, pp. 2-6.

Keller, P. (2000), "Management strategique de la cooperation entre les Entreprises et les Organisations du tourisme", *Revue de Tourisme*, International Association of Scientific Experts in Tourism, 4/2000, pp. 56-70.

Kester, J. G. C. (2002), "Databank - Trends in international tourism flows, 1990-2000", *Tourism Economics*, Volume 8, Number 3, September, I P Publishing Ltd, UK/USA, pp. 337-353.

Kim, C. e Lee, S. (2000), "Understanding the Cultural Differences in Tourist Motivation Between Anglo-American and Japanese Tourists", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by Haworth Hospitality Press, Volume 9, Numbers 1/2, pp. 153-170.

Kim, S.-S., Crompton, J. L. e Botha, C. (2000), "Responding to competition: a strategy for Sun/Lost City, South Africa", *Tourism Management*, Volume 21, Number 1, pp. 33-41.

Kimes, S.E. (1999), "The Relationship Between Product Quality and Revenue per Available Room at Holliday Inn", *Journal of Service Research*, vol. 2, n.º 2, pp. 138-144.

Kimes, S. E. (2001), "How Product Quality Drives Profitability, The Experience at Holiday Inn", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, Vol. 42, n.º 3, pp. 25-28.

Kirdar, I. U. (1997), *Tourism Market Segmentation for National Tourism Organisations and its practical importance for National Tourism Offices Abroad*, dissertation for the award of the Degree of PhD in Tourism Marketing, School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey, Guildford, United Kingdom.

Klemm, M. e Parkinson, L. (2000), "Managing the balance of power: UK tour operators and destinations", *Revue de Tourisme*, 1, pp. 4-13.

Klemm, M. e Parkinson, L. (2001), "UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3, n.º 5, Setembro/October, pp.367-375.

Klidas, A. (2000), "Empowering hotel workers across national borders", *Tourism, Culture & Communication*, Volume 2, Number 3, Cognizant Communication Corporation, U. S. A., pp. 191-199.

Koch, K. (1998), "Le modèle industrielle appliqué à la coopération dans le domaine du tourisme", *Revue de Tourisme*, 1/98, International Association of Scientific Experts in Tourism, pp. 37-40.

Kolm, S.-C. (1990), *Meta-économie*, CERAS, n.º 88, Ecole Nationale des Pontes et Chaussees, Paris.

Konecnik, M. (2002), "The Image as a possible Source of competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia", *Tourism Review*, Volume 57, n.º 1/2, AIEST, pp. 6-13.

Kotler, P. (1980), *Marketing*, Edição compacta, Atlas, São Paulo.

Kotler, P. (2000), *Marketing para o Século XXI*, Presença, Lisboa.

Kozac, M. e Rimmington, M. (1999), "Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 18, Number 3, pp. 273-283.

Krause D. (2000), *A arte da guerra para executivos*, Edições Lyon, Mem Martins.

Krippendorff, J. (1971), *Marketing et tourisme*, Hebert Lang Berne & Peter Lang Francfort/M, Suisse/RFA, pp. 52-73.

Kulendran, N. e Wilson, K. (2000), "Modelling business travel", *Tourism Economics*, Volume 6, Number 1, March, I. P. Publishing Ltd, London, UK, pp. 47-59.

Kulessa, M. E. (2002), "Environmental effects of EU enlargement – short-term gains and medium-term losses?". *Intereconomics*, Volume 37, Issue 6, Nov/Dec, Hamburg, Start page 284 (Proquest).

Kusluvan S. e Karamustafa, K. (2001), "Multinational Hotel Development in Developing Countries: an Exploratory Analysis of Critical Policy Issues", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 3 (3) pp. 179-197.

Lafferty, G. e Fossen, A. van (2001), "Integrating the tourism industry: problems and strategies", *Tourism Management*, vol. 22, n.º 1, pp. 11-19.

Lage, B. H. G. e Milone, P. C. (1998), *Economia do Turismo*, Papirus Editora, Campinas, São Paulo.

Lakatos, E. M. e Marconi, M. de A. (1991), *Fundamentos de Metodologia Científica*, Editora Atlas S.A., São Paulo.

Lakatos, I. e Musgrave, A. (Orgs.) (1970), *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*, Cultrix, São Paulo.

Lashley, C. (2002), "Emotional harmony, dissonance and deviance at work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 5, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 255-257.

Law, R. (2001), "The Internet and Tourism – Part IV: Travel Web", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 10, Number 2/3, pp. 117-121.

Lehto, X. Y., O'Leary, J. T. e Lee, G. (2001), "Mature International Travelers: An Examination of Gender and Benefits", *Journal of Hospitality & Leisure* (Marketing), Vol. 9, numbers ½, Published by The Haworth Hospitality Press, pp. 53-72.

Lentell, R. (2001), "Customers' views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in People in leisure services", *Managing Leisure – An International Journal*, Volume 6, Number 1, January, Routledge, London, UK, pp. 15-34.

Lickorish, L. J. e Jenkins, C. L. (1997), *An Introduction to Tourism*, Thomson Litho Lda, Butterworth-Heinemann, Oxford, U. K..

Liikanen, E. (2003), "Future challenges for the tourism sector", *ENTER 2003 Conference*, Hensinki, 31 January, European Commission.

Lima, C. C. T. de (1997), *Angola no contexto da Turistificação do Mundo: Análise de um Processo*, Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.

Lima, M. P. de (1981), *Inquérito Sociológico*, Editorial Presença, Lisboa.

Lobo, M. da C. (2001), "Competitividade Hoteleira e Ambiente Urbano", *XVII Congresso de Hotelaria e Turismo*, 15-16 de Outubro, Évora.

Lopa, J. M. L. e Marecki, R. F. (1999), "The critical role of quality in the tourism system", *Quality Progress*, Volume 32, Issue 8, Aug., Milwaukee, Start Page 37-41 (Proquest).

Lopes, E. (2002), "O turismo no modelo de desenvolvimento económico de Portugal", *I Congresso de Turismo de Portugal*, 4-5 de Novembro, Estoril.

Lundtorp, S. e Wanhill, S. (2001) "The Resort Lifecycle Theory", *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, n.º 4, October.

Lyck, Lise (2002), "Changed context for the Danish tourism industry: a strategic analysis", *Tourism and Hospitality Research*, Volume 3, Issue 4, April, London, Start page 311-318 (Proquest).

Machiavelli, A. (2001), "Tourist Destinations as integrated Systems", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 3/4, AIEST, pp. 6-11.

Maisturismo (2001), *Portugal Hotel Guide 2001*, Lisboa.

Mangan, E. e Colins, A. (2002), "Threats to brand integrity in the hospitality sector: evidence from a tourist brand", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 6, Emerald, MCB UP Limited, USA/UK, pp. 286-293.

Marín, A. (Coord. Coopers & Lybrand) (1994), *Manual de Calidad en el Turismo*, Editur, Ediciones Turísticas, S.A., Gálcano.

Maroco, J. (2003), *Análise Estatística Com Utilização do SPSS*, Sílabo, Lisboa.

Martin, B. S. (1999), "The efficacy of growth machine theory in explaining resident perceptions of community tourism development", *Tourism Analysis*, Vol. 4, N.º 1, pp. 47-55.

Martinet, A. C. (1992), *Estratégia*, Sílabo, Lisboa.

Martinez, C. P. e Rojo, M. (1998), "Origen, Desarrollo y Consolidación de un Líder Hotelero: Sol Meliá, 1956-1997", *Revue de Tourisme*, 2/98, International Association of Scientific Experts in Tourism, pp. 48-54.

Martínez, I. M. M. e Soria, M. S. (2001), "El concepto de calidad en la cultura de organizaciones de servicios turísticos de la Comunidad Valenciana", *Papers de turisme*, n.º 29, Agència Valenciana del Turisme, pp. 28-49.

Martins, J. F. (2000), *Attitudes of Residents Towards Tourism in Madeira*, PhD, Thesis of Doctor, School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey, United Kingdom;

Martins, J. F. (2002), "Turismo e Sazonalidade", *Cadernos de Economia*, n.º 61, Out/Dez., Ordem dos Economistas/Polimeios, Lisboa, pp. 69-71.

Martins, J. F. (2003), "Turismo e segurança", *Expresso* n.º 1607, 15 de Agosto.

Maschke, J. e Mundt, J. W. (1999), "Instrument of tourism policy", *Revue de Tourisme*, 3/99, IASET.

Matias, F. (1994), "Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos, O caso da indústria hoteleira no Algarve", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/94, ISCTE, pp. 31-46.

Mawby, R. I. (2000), "Tourist' perceptions of security: the risk-fear paradox", *Tourism Economics*, Volume 6, Number 2, June, I. P. Publishing, London, UK, pp. 109-121.

Mayer, K. J. (2002), "Human resource practices and service quality in theme parks", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 4, MCB UP Limited, Emerald, UK/USA, pp. 169-175.

Maxwell, G. e Lyle, G. (2002), "Strategic HRM and business performance in the Hilton Group", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 5, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 251-252.

Mazanec, J. A. (1995), "Análise da Posição Estratégica de Cidades Turísticas: um estudo para Lisboa", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, ISCTE, pp. 83-94.

Mazón, T. (2001), "El nuevo modelo turístico en las sociedades desarrolladas", *Papers de turisme*, N.º 29, Agència Valenciana del Turismo, pp.90-107.

McCole, P. (2002), "The role of trust for electronic commerce in services", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 2, MCB UP Limited, Emerald, UK/USA, pp. 81-87.

Mc Connell, J. e Ward-Perkins, D. (1996), *A vantagem da Internet para as empresas*, Dom Quixote, Lisboa.

McCool, S. F. e Lime, D. W. (2001), "Tourism Carrying Capacity: Tempting Fantasy or Useful Reality?", *Journal of Sustainable Tourism*, (Edited by Williams, Daniel R.) Volume 9, n.º 5, pp. 372-388.

McCool, S. F., Moisey, R. N. e Nickerson, N. P. (2001), "What Should Tourism Sustain? The Disconnet with Industry Perceptions of Useful Indicators", *Journal of Travel Research*, Volume 40, Number 2, November, pp. 124-131.

McMillan-Scott, E. (1992), *Turismo na Europa*, Parlamento Europeu, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo.

Medina-Muñoz, R. D. e Medina-Muñoz, D. R. (2002), "Focus and Mechanisms of Control used by German Tour Operators in their Relationships with Hotels", *Tourism Review*, Volume 57, Number 3, International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST), pp. 13-19.

Mello, G. de (2002), "Cabo Verde: Investimento e Turismo – breves notas", intervenção no seminário subordinado ao tema *Internacionalização em turismo*, IFT, 19 de Setembro, Centro de Congressos de Lisboa (Junqueira).

Mia, L. e Patiar, A. (2002), "The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 26, Number 3, August, Sage Publications, London, pp. 235-257.

Michael, Ewen (2001), "Public Choice and Tourism Analysis", *Current Issues in Tourism*, Jenkins, John (Editor), Volume 4, Numbers 2-4, pp. 308-328.

Miciak, A. R., Kirkland, K. e Ritchie, J. R. B. (2001), "Benchmarking an emerging lodging alternative in Canada: a profile of the B&B sector", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 1, March, U. K. and U. S. A., pp. 39-58.

Middleton, V. T. C. e Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford, London.

Min, H., Min, H. e Emam, A. (2002), "A data mining approach to developing the profiles of hotel customers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 6, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 274-285.

Ministério da Economia (2000), *Programa Operacional da Economia 2000-2006*, Gabinete de Gestão do POE, Lisboa.

Ministério da Economia (2001), *90 Anos de Turismo em Portugal*, Lisboa.

Ministério da Economia (2002), "Investir em turismo (apoios à Internacionalização)", Seminário *A internacionalização do Turismo*, Bolsa de Turismo de Lisboa, 24 de Janeiro, Parque das Nações.

Ministério da Economia/DGT (2002 a), *Balanço Turístico do Ano 2001*, Bolsa de Turismo de Lisboa.

Ministério da Economia/DGT (2002 b), *P. O E./Componente do Turismo - Balanço*, Bolsa de Turismo de Lisboa.

Ministério da Economia/DGT (2002 c), *Plano de Actividades da DGT*, Bolsa de Turismo de Lisboa.

Ministério do Planeamento (2000), *As Grandes Opções do Plano 2001*, Lisboa.

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International (UK) Limited, Hertfordshire.

Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Dom Quixote, Lisboa.

Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (1991), *The strategy process*, Prentice-Hall International Editions.

Mittal, B. e Baker, J. (2002), "Advertising Strategies for Hospitality Services", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Number 2, April, pp. 51-63.

Moisset, P. M. (1999), *O papel das parcerias na elaboração de projectos turísticos. A experiência francesa*. Fotocópia fornecida pelo IFT, 19 de Outubro e posterior publicação do IFT in Ciclo de Debates, Livro de Actas, Lisboa.

Moniz, C. A. A. R. E. (1995), "Segmentação do Mercado Turístico dos Açores", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, ISCTE, Lisboa, pp. 59-68.

Montelobo, H. (2001), "Meio ambiente, factor de competitividade para o turismo", *XVII Congresso Nacional de Hotelaria e Turismo*, 16 de Outubro, Évora.

Moreira, M. A. M. de C. A. M. (1997), *Indicador Avançado da Procura Turística em Portugal*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.

Morgan, N. e Pritchard, A. (1999), "La gestión de la imagen de los destinos turísticos: la promesa que plantea la técnica de promoción basada en la creación de una imagen de marca `particularizada'", *Papers de turisme*, Agència Valenciana del Turisme, pp. 34-57.

Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2002), "New Zealand, 100% pure. The creation of a powerful niche destination brand", *Journal of Brand Management*, Volume 9, Issue 4/5, April, London, Start Page 335-354 (Proquest).

Morrison, A. J. e King, B. E. M. (2002), "Small tourism business and e-commerce: Victorian tourism online", *Tourism and Hospitality Research - The Surrey Quarterly Review*, Volume Four, Number Two, Henry Stewart Publications, University of Surrey, School of Management, Guildford, United Kingdom, pp. 104-115.

Morrison, A. e Thomas, R. (1999), "The future of small firms in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 11, Issue 4, Bradford, Start page 148-154 (Proquest).

Moscardo, G. (2001), "Visitor Evaluations of Built Tourist Facilities: Pontoons on the Great Barrier Reef", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 12, Number 1, May, Tourism

Program, School of Business James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp. 28-38.

Moscardo, G., Pearce, P. e Morrison, A. (2001), "Evaluating Different Bases for Marketing Segmentation: A Comparison of Geographic Origin versus Activity Participation for Generating Tourist Market Segments", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by Haworth Hospitality Press, Volume 10, Number 1, pp. 29-49.

Moscardo, G., Pearce, P., Spreen, M., Thompson, P. e Uyeno, R. (1999), *International Tourism: A Global Perspective*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.

Moutinho, L. (2000), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing, Oxon, U.K..

Moutinho, L. (2002), "A Importância das Marcas nas Estratégias de Internacionalização", Comunicação apresentada no seminário *A Internacionalização do Turismo*, Bolsa de Turismo de Lisboa 2002, 24 de Janeiro, Parque das Nações.

Moutinho, L., Rita, P. e Curry, B. (1996), *Expert systems in tourism marketing*, Routledge, New York.

Murphy, L. (1999), "Australia's Image as a Holiday Destination – Perceptions of Backpacker Visitors", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 8, Number 3, pp. 21-45.

Naisbitt, J. (1994), *Paradoxo Global*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

Navarro, M. M., López, E. P. e Domínguez, A. R. (2002), "Analysis of the impact of organisational factors in managerial hospitality configurations", *Tourism and Hospitality Research – The Surrey Quarterly Review*, Volume 4, Number 2, December, Henry Stewart Publications, University of Surrey, School Management, Guildford, U. K., pp. 130-143.

Naylor, G. e Kleiser, S. B. (2002), "Exploring the differences in perceptions of satisfaction across lifestyle segments", *Journal of Vacation Marketing*, Volume 8, Number 4, Henry Stewart Publications, pp. 343-351.

Neto, L. (2000), "Promoção Turística-Portugal, Regiões e Produtos: Opções e Estratégia", in Seminário *Costa Azul: o desafio do Turismo*, Seixal, 22 de Setembro, pp. 71-79.

Neto, M. M. e Amâncio, L. (1997), "Algumas estratégias identitárias dos algarvios face ao impacto do turismo, uma abordagem psicossociológica", *d'a dos algarves*, n.º 2, 1.º semestre, ESGHT/UAlg, pp. 31-38.

Nickerson, J. A., Hamilton, B. H. e Wada, T. (2001), "Market Position, Resource Profile, and Governance: Linking Porter and Williamson in the Context of International Courier and Small Package Services in Japan", *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 3, John Wiley & Sons, Ltd., p.p. 251-273.

Novais, C. F. P. (1997), *Turismo e Património Monumental e Museus no Algarve – Avaliação do Potencial Turístico de Recursos*, Tese de Mestrado, Universidade do Algarve/Universidade Técnica de Lisboa.

Novatorov, E. V. e Crompton, J. L. (2001), "Reformulating the conceptualisation of marketing in the context of public leisure services", *Leisure Studies*, Volume 20, Number 1, January, Routledge, UK, pp. 61-75.

Nyberg, L. (2001), "Destination 21 – A discussion contribution on a scheme for sustainable tourism development", *Tourism Review*, Vol. 56, Nº 1/2, AIEST, pp. 54-56.

Nyveen, H. e Lexhagen, M. (2001), "Swedish and Norwegian Tourism Websites: The importance of Reservation Services and Value-added Services", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 1, Number 1, Taylor & Francis/Norwegian School of Hotel Management, Stavanger, Norway, pp.38-53.

Observatório de Turismo, *Plano de Actividades de 2001-2002 e de 2003*, Lisboa.

O'Connor, P. e Frew, A. J. (2002), "The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Issue 3, Jun., Ithaca, Start Page 33-45 (Proquest).

O'Connor, P. e Horan, P. (1999), "An analysis of Web reservation facilities in the Top 50 international hotel chains", *International Journal of Hospitality Information Technology*, Volume 1, Number 1, Northern Arizona University, USA, pp.77-85.

Ogden, S. M. e Wilson, P. (2001), "Beyond data benchmarking: the challenge of managing a benchmarking network in the UK public leisure sector", *Managing Leisure – An International Journal*, Volume 6, Number 2, April, Routledge/ILAM, London, UK, pp.95-108.

Okumus, F. (2001), "Towards a strategy implementation framework", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 7, MCB University Press, UK/USA, pp. 327-338.

Okumus, F. (2002), "Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?", *International Journal of Hospitality Management*", O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 21, Number 2, June, pp. 105-110.

Oliveira, F. de (1996), "Mudámos Portugal", *Comércio e Turismo*, n.º 5, Agosto, pp. 14-16.

Oliveira, J. A. P. de (2003), "Governmental responses to tourism development: three Brazilian case studies", *Tourism Management*, Volume 24, Number 1, February, Pergamon, pp. 97-110.

Olsen, M. (1991), "Strategic management in the hospitality industry: a literature review", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume Three, Cooper, C. P. (Editor), Belhaven Press/University of Surrey, London, UK, pp. 215-231.

Olsen, M. (2001), "Leading Hospitality into the Age of Excellence" in "Mega Tendências da Indústria Hoteleira", comunicação apresentada em Évora (15-16 de Outubro), no *XVII Congresso de Hotelaria e Turismo*.

Olsen, M. e Connolly, D. J. (1999), "Antecedents of technological change in the hospitality industry", *Tourism Analysis*, Vol 4, pp. 29-46.

Olsen, M. D. e Roper, A. (1998), "Research in strategic management in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 17, Number 2, pp. 111-124.

Ooi, C-S. (2001), "Tourist Historical Products: Packaged Pasts of Denmark and Singapore", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Volume 1, Number 2, Taylor & Francis/The Norwegian School of Hotel Management, Stavanger, Norway, pp. 13-32.

Ooi, C-S. (2002), "Contrasting strategies – Tourism in Denmark and Singapore", *Annals of Tourism Research*, Volume 29, Number 3, Pergamon, UK, pp. 689-706.

Oppermann, M. (2000), "Tourism Destination Loyalty", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Number 1, August, Sage Publications, Inc., Boulder, Colorado, USA, pp. 78-84.

Organização Mundial de Turismo (1999), *Conta Satélite do Turismo (CST), Quadro Conceptual*, Madrid, Espanha, trad. Direcção-Geral do Turismo.

Organización Mundial del Turismo (1999), *Turismo Sostenible y Gestion Municipal*, Madrid, España.

Pallant, J. (2002), *SPSS Survival manual - Versions 10 and 11*, Open University Press, Independent International Publisher, Buckingham/Philadelphia/ Canberra.

Palmer, A. e McCole, P. (2000), "The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organisations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 12, Issue 3, Bradford, Start page 198-204 (Proquest).

Papatheodorou, A. (2002), "Exploring competitiveness in Mediterranean resorts", *Tourism Economics*, Volume 8, Number 2, IP Publishing Ltd, UK, pp. 133-150.

Paraskevas, A. (2001), "Internal service encounters in hotels: an empirical study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 6, MCB University Press, UK/USA, pp. 285-292.

Pardal, L. e Correia, E. (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Areal Editores, Porto.

Parlamento Europeu (2002), *Acção da União Europeia no Sector do Turismo – melhorar as medidas de apoio para o turismo sustentável (resumo das opções e nota de síntese)*, Direcção-Geral de Estudos – Direcção A, Fevereiro, PE nr. 311.196, Bruxelas.

Peacock, M. e Kubler, M. (2001), “The failure of ‘control’ in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, O’Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Volume 20, Number 4, December, Pergamon, UK/USA, pp. 353-365.

Pearce, D. (1997), “Planning for Tourism”, in *The Earthscan Reader in Sustainable Tourism*, France, Lesley (Editor), Earthscan Publications Ltd, London, UK, pp. 215-221.

Pearce, D. G. (1993), *Tourism Research – Critiques and Challenges*, Pearce, Douglas G. and Butler, Richard W. (Editors), Routledge/International Academy for the Study of Tourism, London/USA/Canada, pp. 20-33.

Pearce, P. L., Morrison, A. M. e Moscardo, G. M. (2003), “Individuals as Tourist Icons: A Development and Marketing Analysis”, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 10, Numbers 1-2, The Haworth Hospitality Press, New York, USA, pp. 63-85.

Pechlaner, H. e Osti, L. (2002), “Reengineering Tourism Organizations – The Case of Italy”, *Tourism Review*, Volume 57, N.º 1/2, AIEST, pp. 13-21.

Pechlaner, H. e Sauerwein, E. (2002), “Strategy implementation in the Alpine tourism industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 4, MCB UP Limited, Emerald, UK/USA, pp. 157-168.

Peng, W. e Litteljohn, D. (2001), “Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 7, MCB University Press, UK/USA, pp. 360-363.

Perdue, J., Ninemeier, J. D. e Woods, R. H. (2002), “Comparison of present and future competencies required for club managers” *International Journal of Contemporary*

Hospitality Management, Volume 14, Number 3, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 142-146.

Pereira, A. (1999), *SPSS Guia Prático de Utilização*, Sílabo, Lisboa.

Pérez, M. S., Carrillo, M. B. M. e Fernández, R. S. (2001), "Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: um análisis empírico", *Papers de turisme*, N.º 29, Agència Valenciana del Turismo, pp. 66-88.

Perret, J. e Teyssansier, J.-P. (2001), "Quelques propositions pour piloter le tourisme durable dans les territoires et les entreprises", comunicação apresentada no Centro Escolar Turístico e Hoteleiro do Estoril, em 18 de Dezembro, no seminário subordinado ao tema "Investigação em Turismo".

Pestana, D. (1998), "Grupo Pestana, Um caso de internacionalização", *Economia e Prospectiva*, n.º 4, Jan/Março, pp. -113-119.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (1998), *Análise de Dados para Ciências Sociais*, Sílabo, Lisboa.

Peters, M. e Weiermair, K. (2000), "Tourist Attractions and Attracted Tourists: How to satisfy today's 'fickle' tourist clientele?", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 11, Number 1, May, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp. 22-29.

Peters, T. e Waterman, R. (1987), *In Seach of Excellence (Na Senda da Excelência)*, 1.^a Edição, Dom Quixote, Lisboa.

Petrack, J. F.(2002), "Experience use history as a segmentation tool to examine golf travellers' satisfaction, perceived value repurchase intentions", *Journal of Vacation Marketing*, Volume 8, Number 4, Henry Stewart Publications, pp. 332-342.

Phillips, P. A. e Moutinho, L. (1998), *The Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*, Cabi Publishing, Oxon, United Kingdom, pp. 369-379.

Phillips, P. A. e Moutinho, L. (2000), "The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness", *Journal of Travel Research*, May, Volume 38, Number 4.

Pike, S. (2002), "ToMA as a Measure of Competitive Advantage for Short Break Holiday Destinations", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 13, Number 1, May, Tourism Program, School of Business James Cook University, Townsville, Queensland, Australia, pp. 9-19.

Pimenta, F. (1994), *Introdução às Técnicas de Amostragem*, Textos de Apoio, Centro de Matemática Aplicada à Previsão e Decisão Económica, ISEG/UTL, Lisboa.

Pina, P. J. G. (1994), *Motivações empresariais dos industriais do Algarve*, Tese de Mestrado, ISCTE.

Pincarilho, P. Del O. (2002), "O Turismo no Espaço Lusófono: Oportunidades para a Cooperação Empresarial", intervenção subordinada ao tema *Internacionalização em Turismo*, IFT, 19 de Setembro, Centro de Congressos de Lisboa (Junqueira).

Pine, R., Zhang, H. Q. e Qi, P. (2000), "The challenges and opportunities of franchising in China's hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 12, Issue 5, Bradford, Start Page 300-307, (Proquest).

Pires, A. L. O.; Caramujo, E.; Alves, M. G. e Moreira, P. (1999), *Hotelaria em Portugal*, Inofo, Lisboa.

Pizam, A. (1999), "Life and tourism in the year 2050", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 18, Number 4, December, pp. 331-343.

Pizam, A. e Fleischer, A. (2002), "Severity versus frequency of acts of terrorism: Which has a larger impact on terrorism demand", *Journal of Travel Research*, Fev., Volume 40, Issue 3, Boulder, Start Page 337-339, (Proquest).

Pizam, A. e Knowles, T. (1994), "The European hotel industry", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume Six, Cooper, C. P. & Lockwood, A. (Editor), John Wiley & Sons/University of Surrey, London, pp.283-295.

Pizam, A. e Smith, G. (2000), "Tourism and terrorism: a quantitative analysis of major terrorist acts and their impact on tourism destinations", *Tourism Economics*, Volume 6, Number 2, June, I. P. Publishing Ltd, London, UK, pp. 123-138.

Plog, S. (2001), "Why destinations areas rise and fall in popularity", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 42, Issue 3, June, Ithaca, Start page 13-24 (Proquest).

Poon, A. (1989), "Competitive strategies for a `new tourism'", *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Volume One, Cooper, C. P. (Editor), Belhaven Press/University of Surrey, pp. 91-102.

Popper, K. (1992 a), *O realismo e o objectivo da ciência*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Popper, K. (1992 b), *Em busca de um mundo melhor*, Editorial Fragmentos, Lisboa.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press A Division of Macmillan, Inc., New York, USA.

Porter, M. E. (1989), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um desempenho Superior*, Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

Porter, M. E. (sob a direcção de) (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Monitor Company, Lisboa.

Porter, M. E. (1999), *Competição, On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais*, Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro.

Porter, M. E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, volume 79, number 3, Boston.

Powell, T. C. (2002), "The Philosophy of Strategy", *Strategic Management Journal*, Volume 23, Number 9, September, John Wiley & Sons, pp. 873-880.

Powell, T. C. (2002), "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 9, September, John Wiley & Sons, Ltd., pp. 875-888.

Prastacos, G., Soderquist, K., Spanos, Y. e Wassenhove, L. V. (2002), "An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape", *European Management Journal*, (Stonham, Paul, Editor), Volume 20, Number 1, February, Pergamon, pp. 55-71.

Preble, J. F., Reichel, A. e Hoffman, R. C. (2000), "Strategic alliances for competitive advantages: evidence from Israel's hospitality and tourism industry", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, Jonh and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 19, Number 3, September, pp. 327-341.

Prestoungrange, G. (2002), "Why do managers learn best at work?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 7, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 328-333.

Publiotel (2002), *Publituris Travel Trade & Hotel Guide 2002 Portugal*, Lisboa.

Publiotel (2003), *Publituris Travel Trade & Hotel Guide 2003 Portugal*, Lisboa.

Publituris (todos os números de 1994-2005).

Quinn, R. E. (1996), *Deep Change*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, USA.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.

Ramos, P., Salazar, A. e Gomes, J. (2000), "Trends in Portuguese Tourism: a content analysis of association and trade representative perspectives", *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, Volume 12, Issue 7, Bradford, Start Page 409-416 (Proquest).

Rebière, P. (2002), "Jeux d'associations entre firmes: les réseaux stratégiques", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n.º 193, Janvier-Février, pp. 21-42.

Rebollo, J. F. V. e Baidal, J. A. I. (2001) "La formación y la investigación turística en España: una visión de síntesis", *Papers de turisme*, n.º 29, Agència Valenciana del Turisme, pp. 6-27.

Reich, A. Z. (2000), "Improving the Strategy Selection Process: The Strategic Analysis Questioning Sequence", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume. 7, Number 1, Published by The Haworth Hospitality Press, USA, pp. 75-102.

Reis, E. (1990), *Análise factorial das componentes principais: um método de reduzir sem perder informação*, Giesta, ISCTE.

Reynoso, G. (2002), "Tiene Cancún vulnerable infraestructura hotelera", *Voz del Caribe*, n.º 888, 13 de Agosto, Cancún-Riviera Maya.

Ribeiro, P. A. de O. C. (1996), *Estudo de Mercado-Turismo no Espaço Rural na Região Turística das montanhas*, Tese de Mestrado, ISCTE.

Richins, H. (2000), "Influences On Local Government Tourism Decision-Making – A study of authoritative opinion", *The Journal of Tourism Studies*, Volume 11, Number 2, Dezembro, Tourism Program School of Business James Cook University, Townsville, Australia, pp. 2-13.

Riege, A. M. e Perry, C. (2000), "National marketing strategies in international travel and tourism", *European Journal of Marketing*, Volume 34, Issue 11/12, Bradford, Start Page 1290-1305 (Proquest).

Rigby, D. (2001), "Management Tools and Techniques: A Survey", *California Management Review*, Volume 43, N.º 2, Winter, Published by the Haas School of Business University of California, Berkeley, pp. 139-160.

Riley, M. (2001), "New directions and new disciplines in tourism research", comunicação apresentada no Centro Escolar Turístico e Hoteleiro do Estoril, em 18 de Dezembro, no seminário subordinado ao tema "Investigação em Turismo".

Rindova, V. P. e Fombrun, C. J. (1999), "Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions", *Strategic Management Journal*, Volume 20, Number 8, August, John Wiley & Sons, pp. 691-710.

Rita P. (1993), *A Knowledge-Based System for Promotion Budget Allocation Decisions by National Tourism Organisations*, PhD, Thesis of Doctor of Philosophy, Cardiff Business School, University of Wales College of Cardiff, United Kingdom.

Rita, P. (1995 a), "O Turismo em Perspectiva: Caracterização e Tendências do Mercado Internacional", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, ISCTE, Lisboa, pp. 7-18;

Rita, P. (1995 b), "Estratégias de Marketing para Turismo Internacional", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, ISCTE, Lisboa, pp. 69-81;

Rita, P. (2000), "Tourism in the European Union", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 12, Issue 7, Bradford, Start page 434-436 (Proquest).

Ritchie, J. R. B. e Goeldner, C. R. (1994), *Travel, Tourism and Hospitality Research*, (Second Edition), John Wiley & Sons, Inc., USA.

Ritzer, G. e Stillman, T. (2001), "The Postmodern Ballpark as a Leisure Setting Enchantment and Simulated De-McDonalidation", *Leisure Sciences*, Chick, Garry (Editor), Volume 23, Number 2, April-June, pp. 99-113.

Roberts, K., Fagan, C., Boutenko, I. e Razlogov, K. (2001), "Economic polarization, leisure practices and policies, and the quality of life: a study in post-communist Moscow", *Leisure Studies*, Volume 20, Number 3, July, Routledge, UK, pp. 161-172.

Roberts, P. W. e Lloyd, M. G. (2000), "Regional development agencies in England: New strategic regional planning issues?", *Regional Studies*, Volume 34, Issue 1, Feb, Cambridge, Start page 75-79 (7 páginas da web), (Proquest).

Robinson, L. (2002), "Is quality management appropriate for public leisure services?", *Managing Leisure - An International Journal*, Volume 7, Number 1, January, Routledge/ILAM, London, UK, pp. 33-40.

Rojo, I. M. e Martínez, C. P. (1998), "Las estrategias de crecimiento en las empresas de hostelería y sus consecuencias en la gestión empresarial. El caso de Sol Meliá", *Papers de turisme*, n.º 24, Agència Valenciana del Turisme, pp. 64-85.

Rosa, Á. e Teixeira, A. F. (2002), *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Ad Litteram, Colecção ISCTE Escola de Gestão, Lisboa;

Rubies, E. B. (2001), "Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 3/4, AIEST, pp. 38-41.

Ruschmann, D. (1997), *Turismo e Planejamento Sustentável*, Papirus Editora, São Paulo, Brasil;

Rutherford, D. G. and Samenfink, W. H. (2002), "Out for count: a response", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 21, Number 2, June, pp. 111-117.

Ryan, C. (1995); *Researching Tourist Satisfaction – Issues, concepts, problems*, Routledge, London/USA/Canada, pp. 253-279.

Sancho, A., Buhalis, D., Gallego, J., Mata, J. N. S., Osorio, E. P. A., Ramos, S. e Ruiz, P. (1998), *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo, Madrid, España.

Santos, B. de S. (1987), *Um discurso sobre as ciências*, 9.^a edição, Edições Afrontamento, Lisboa.

Santos, M. J., Kovács, I., Ferreira, J. M. C., Bento, A. J., Pereira, A. G. e Peixoto, J. A. (2001), *Globalizações*, Socius e Editora da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Santos, V. (1997), "Será a globalização um fenómeno sustentável?", *Documentos de Trabalho – Working Papers*, GEPE, Ministério da Economia, Outubro, Lisboa, pp. 5-27.

Sarmiento, M. (2003), *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*, Escolar Editora, Lisboa.

Schollmann, A., Perkins, H. C. e Moore, K. (2001), "Rhetoric, claims making and conflict in touristic place promotion: the case of central Christchurch, New Zeland", *Tourism Geographies*, Volume 3, Number 3, August, Routledge, USA/UK, pp. 300-325.

Seaton, A. V., Jenkins, C. L., Wood, R.C., Dieke, P. U. C.; Bennet, M.M., MacLellan, L. R. e Smith, R. (1995), *Tourism the State of the Art*, Wiley, West Sussex, England.

Senge, P. (2002), Entrevista concedida à *Recursos Humanos Magazine*, em 23 de Novembro, pp. 44-54.

Sheldon, P. J. (2000), "From the guest editor: Introduction to the special issue on tourism information technology", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Issue 2, Boulder, Start Page 133, (Proquest).

Shoemaker, S. e Lewis, R. C. (1999), "Customer loyalty: the future of hospitality marketing", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 18, Number 4, December, pp. 345-370.

Shogan, D. (2002), "Characterizing constraints of leisure: a Foucaultian analysis of leisure constraints", *Leisure Studies*, Volume 21, Number 1, January, Routledge, UK, pp. 27-38.

Siegel, D. (2002), "Segmentation stratégique et gestion de la qualité", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction e Gestion*, n.º 195, Mai-Juin, pp. 17-29.

Sigala, M. (2001), "Modelling E-Marketing Strategies: Internet Presence and Exploitation of Greek Hotels", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 11, Numbers 2/3, Published by The Haworth Hospitality Press, pp. 83-103.

Sigala, M., Lockwood, A. e Jones, P. (2001), "Strategic implementation and IT: gaining competitive advantage from the hotel reservations process", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 7, MCB University Press, UK/USA, pp. 364-371.

Siguaw, J. A., Enz, C. A. e Namasivayam, K. (2000), "Adoption of Information Technology in U. S. Hotels: Strategically Driven Objectives", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Number 2, November, pp. 193-201.

Silva, J. A. (1991), *O Turismo em Portugal*, Tese de Doutoramento, ISEG, Lisboa;

Silva, J. A. e Silva, J. A. V. da (1995), "A Inserção Territorial das Actividades Turísticas e o Marketing – Reflexões sobre o Caso Português", *Revista Portuguesa de Gestão*, II/III, ISCTE, Lisboa, pp. 47-58.

Silva, J. A. (1998), "Turismo, o espaço e a economia", *Documentos de Trabalho, Working Papers*, GEPE, Ministério de Economia, Lisboa, pp. 5-13.

Silva, J. A. (2004), "A investigação científica e o turismo", *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Volume 1, n.º 1, Editorial Notícias, Universidade de Aveiro, pp. 9-14.

Silva, J. L. de A. (2002), *A e-empresa e o trabalhador inteligente nas indústrias tradicionais*, Tese de Doutoramento, ISEG, Abril.

Silva, L. C. da (1993), "A promoção Turística de Portugal passa por um conjunto planificado de estratégias", in *Portugal Turismo Actualidade*, n.º 118, Outubro, Lisboa, pp.50-53.

Silva, L. C. da (1993), "Balanço da Actividade do ICEP em 1993 e Estratégia de Marketing", *XIX Congresso Nacional das Agências de Viagens e Turismo APAVT 93*, 4 de Dezembro, Porto.

Silva, L. C. da (1993 c), "Promoção Turística", in *XI Congresso de Hotelaria e Turismo da Associação de Hotéis de Portugal*, 18 de Junho, Estoril.

Simões, V. C. (2002), "Internacionalização das Empresas de Turismo: Processos e Experiências Portuguesas", intervenção no seminário subordinado ao tema *Internacionalização em Turismo*, IFT, 19 de Setembro, Centro de Congressos de Lisboa (Junqueira).

Simón, F. G. y Narangajavana, Y. (2002), "El Proceso de Globalización de la Industria Hotelera Española: una Visión Retrospectiva de las Cadenas Españolas en la Década de los Noventa", *Estudios Turísticos*, n.º 152, Ministerio de Economía, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, España, pp. 35-63.

Sirse, J. e Mihalic, T. (1999) "Slovenian Tourism and Tourism Policy – A Case Study", *Revue de Tourisme*, IASET, 3/99, pp. 34-47.

Slater, S. F. e Olson, E. M. (2001), "Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: an Empirical Analysis", *Strategic Management Journal*, Volume 22, Number 11, John Wiley & Sons, Ltd., pp. 1055-1067.

Smeral, E. (1998), "The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries", *Tourism Management*, Vol. 19, n.º 4, pp. 371-380.

Smeral, E. e Weber, A. (2000), "Forecasting international tourism trends", *Annals of Tourism Research*, Volume 27, Number 4, pp. 982-1006.

Smeral, E. e Wuger, M. (2000), "Use of intervention models to asses the effects of the EU presidency on revenues from international tourism", *Tourism Economics*, Volume 6, Number 1, March, I. P. Publishing Ltd, London, UK, pp. 61-72.

Snaith, T. G. (1999), *The development of a computer-based objectives, actions, and opinions model to facilitate improved public consultation with regards to the planning of tourism in the historic city of Chester, England*, Dissertation for award of the Degree of PhD, University of Surrey, School of Management Studies for the Service Sector, Guildford, UK.

Socher, K. (2001), "What are the tasks of the state in providing the framework for tourism?", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 1/2, AIEST, pp. 57-60.

Soteriou, E. C. e Roberts, C. (1998), "The strategic planning process in the national tourism organizations", *Journal of Travel Research*, Volume 37, Issue 1, August, Boulder, Start Page 21-29 (Proquest).

Spotts, D. M. (1997), "Regional Analysis of Tourism Resources for Marketing Porposes", *Journal of Travel Research*, volume XXXV, n.º 3 pp. 3-15.

SPSS Inc (1999), *SPSS Base 10.0 User's Guide*, Chicago, USA.

Stabler, M. J. (2001), *Tourism and Sustainability*, Cab International, U. K..

Stafford, G., Yu, L. e Armoo, A. K. (2002), "Crisis management and recovery: How Washington, D. C., hotels responded to terrorism", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Issue 5, Stat Page 27-40, Ithaca, (Proquest).

Starkov, M. (2001), "Survival Strategies in the Wake of the Terrorist Attacks: Impact on Travel and Hospitality", Maxstarkov @ yahoo.com.

Stebbins, R. A. (2001), "The costs and benefits of hedonism: some consequences of taking casual leisure seriously", *Leisure Studies*, Volume 20, Number 4, October, Routledge, London, UK., pp. 305-309.

Stoner, J. e Freeman, R. (1985), *Administração*, 5.^a Edição, Prentice Hall, Rio de Janeiro.

Sturman, M. C. (2002), "The Hospitality Industry One Year Since September 11, 2001 – An Introduction to his Special-focus Issue", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Volume 43, Number 2, April, pp. 7-10.

Sundbo, J. (2002), "The Service Economy: Standardisation or Customisation?", *The Service Industries Journal*, Volume 22, Number 4, October, Frank Kass, UK/USA, pp. 93-116.

Szivas, E. (1997), *A study of labour mobility into tourism – The case of Hungary*, Thesis for the award PhD degree, School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey, Guildford, UK.

Szivas, E. (2001), "Entrance into tourism entrepreneurship: A UK case study", *Tourism and Hospitality Research – The Surrey Quarterly Review*, Volume 3, Number 2, University of Surrey, School of Management, Studies for the Service Sector, Henry Stewart Publications, London, UK, pp. 163-172.

Szmigin, I. e Carrigan, M. (2001), "Leisure and Tourism services and the Older Innovator", *The Service Industries Journal*, Volume 21, Number 3, July, Frank Cass Publishers, UK/USA, pp. 113-129.

Tarlow, P. E. (2002), "Tourism in the twenty-first century", *The Futurist*, Volume 36, Issue 5, Sep/Oct, Washington, Start Page 48-51 (Proquest).

Tavares, C. (2003 a), *Apresentação do Ministro da Economia do Plano de Desenvolvimento do Turismo, aprovado em Conselho de Ministros a 14 de Maio de 2003*, 16 de Maio, Vilamoura.

Tavares, C. (2003 b), *Planeamento e calendarização de 40 medidas a concretizar na área do Turismo*, 16 de Maio, Vilamoura.

Tavares, C. (2003 c), *Intervenção do Ministro da Economia na Cimeira do WTTC em Vilamoura*, 16 de Maio.

Tavares, C. (2003 d), *Intervenção do Ministro da Economia na apresentação do Guia do Investidor*, 12 de Junho, Lisboa.

Teare, R., Ingram, H., Prestoungrange, G. e Sandelands, E. (2002), "High performance learning at work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 7, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 375-381.

Teare, R. e Monk, S. (2002), "Learning from change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 7, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 334-341.

Telfer, D. J. (2001), "Strategic alliances along the Niagara Wine Route", *Tourism Management*, February, vol. 22, n.º 1, pp. 21-30.

Tepeci, M. e Bartlett, A. L. B. (2002), "The hospitality industry culture profile: a measure of individuals values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham (Editors), Volume 21, Number 2, June, pp. 151-170.

Theobald, W. F. (1998), *Global Tourism*, Butterworth-Heinmann, Oxford.

Theotónio, J. (2002), "A Internacionalização das Empresas do Sector do Turismo – Apresentação de um Caso: Grupo Pestana", Comunicação apresentada no seminário *A Internacionalização do Turismo*, Bolsa de Turismo de Lisboa 2002, 24 de Janeiro, Parque das Nações.

Theuns, H. L. (2002), "Tourism and Development: Economic Dimensions", *Tourism Recreation Research*, Volume 27, Number 1, Centre for Tourism Research and Development, Indira Nagar, Lucknow, Índia, pp. 69-81.

Thompson, S. M., Grant, B. C. e Dharmalingam, A. (2002), "Leisure time in midlife: what are the odds?", *Leisure Studies*, Volume 21, Number 2, April, Routledge, UK, pp. 125-143.

Thwaites, D. (1999), "Closing the gaps: service quality in sport tourism", *The Journal of Services Marketing*, Volume 13, Issue 6, Santa Barbara, Start Page 500-516 (PROQUEST).

Tinsley, R. e Lynch, P. (2001), "Small tourism business network and destination development", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John and Pizam, Abraham, (Editors), Pergamon, Volume 20, Number 4, December, pp. 367-378.

Toh, R. S., Khan, H. e Koh, A-J. (2001), "A travel balance approach for examining tourism area life cycles: The case of Singapore", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Issue 4, May, Boulder, Start page 426-432 (10 páginas da Web), (Proquest).

Tosum, C. e Timothy, D. J. (2001), "Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: the case of Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 7, MCB University Press, UK/USA, pp. 352-359.

Tribe, J. (1997), *Corporate Strategy For Tourism*, International Thomson Business Press, UK/USA.

Tribe, J. (2001), "Research paradigms and the tourism curriculum", *Journal of Travel Research*, Volume 39, Issue 4, Boulder, May, Start Page 442-448, (Proquest).

Tribe, J. (2002), "The Philosophic Practitioner", *Annals of Tourism Research*, Volume 29, Number 2, April, Pergamon, U. K., pp. 338-357.

Truly, D. (2002), "International retirement migration and tourism along the Lake Chapala Riviera: developing a matrix of retirement migration behaviour", *Tourism Geographies*, Volume 4, Number 3, August, Routledge, UK/USA, pp. 261-281.

Tse, R. Y. C. (2001), "Estimating the impact of economic factors on tourism: evidence from Hong Kong", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 3, September, I. P. Publishing Ltd, London, U. K., pp. 277-293.

Turisver (todos os números de 2001-2005).

Turner, L. W. e Witt, S. F. (2001), "Factors influencing demand for international tourism: tourism demand analysis using structural equation modelling, revisited", *Tourism Economics*, Volume 7, Number 1, March, U.K. and U.S.A., pp. 21-38.

Tyrrell, B., Countryman, C., Hong, G.-S. e Cai, L. A. (2001), "Determinants of Destination Choice by Japanese Overseas Travelers", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 10, Number 2/3, pp. 87-100.

Umbelino, J. (1999), "A importância das parcerias no contexto do turismo rural", *Património e Turismo, Desenvolvimento e Turismo*, Ciclo de Debates, Livro de Actas, IFT, Lisboa.

Umbelino, J. (Coord.) (2001), "Turismo e Estruturação do Território: as Áreas Balneares Massificadas", *Textos de Turismo-I*, Centro de Estudos de Geografia e Planeamento Regional, Série Documentos-N.º 2, F.C.S.H., Universidade Nova de Lisboa.

Unluonen, K. e Yazicioglu, I. (2003), "Does Perceived Consumer Protection Differ in Tourism Industry by Nationality? A Case Study in Turkey", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 10, Numbers 1-2, The Haworth Hospitality Press, New York, USA, pp. 161-180.

Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L. e Caetano, A. (1995), *Psicologia Social das Organizações*, Celta, Oeiras.

Valdez, J. (2002), "Hoteleros, sin esperanza", *Voz del Caribe*, n.º 888, 13 de Agosto, Cancún-Riviera Maya.

Vanhove, N. (2002), "Tourism Policy – Between Competitiveness and Sustainability: The Case of Bruges", *Tourism Review*, Volume 57, Number 3, International Association of Scientific Experts in Tourism (AIEST), pp. 34-40.

Varillas, A. (2002 a), "Arrecifes, recurso estratégico para el turismo y la economía", *Voz del Caribe*, n.º 888, 13 de Agosto de, Cancún-Riviera Maya.

Varillas, A. (2002 b), "Destinos en peligro de extinción", *Voz del Caribe*, n.º 892, 16 de Agosto, Cancún-Riviera Maya, p. A6.

Varillas, A. (2002 c), "Cancún, en el tobogán del declive", *Voz del Caribe*, n.º 894, 18 de Agosto, Cancún-Riviera Maya, p. A6.

Veal, A. J. (1992), *Research Methods for Leisure and Tourism – A Practical Guide*, Longman/Institute of Leisure and Amenity Management, Essex, UK.

Veal, A. J. (1997), *Research Methods for Leisure and Tourism – A Practical Guide*, Financial Times/Pitman Publishing/Pearson Professional Limited, Great Britain.

Vellas, F. e Bécherel, L. (1995), *International Tourism – An Economic Perspective*, MacMillan Business, UK, pp. 253-265.

Vellas, F. e Bécherel, L. (1999), *The International Marketing of Travel and Tourism, A Strategic Approach*, Macmillan Press Ltd, London.

Vieira, J. M. (1997), *A Economia do Turismo em Portugal*, D. Quixote, Lisboa.

Vogt, C. A. e Fesenmaier, D. R. (1998), "Expanding the functional information search model", *Annals of Tourism Research*, Volume 25, Number 3.

Wanhill, S. e Lundtorp, S. (2001), "The Resort Lifecycle Theory", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, n.º 4, pp. 947-964.

Waryszak, R. e King, B. (2001), "Managerial attitudes towards work activities in the hospitality and service industries", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 4, MCB University Press, UK, pp. 197-203.

Watson, S. e Drummond, D. (2002), "A strategic perspective to human resource development in Scottish tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 5, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 253-254.

Weber, K. (2001), "Association meeting planners'loyalty to hotel chains", *International Journal of Hospitality Management*, O'Connor, John e Pizam, Abraham (Editors), Pergamon, Volume 20, Number 3, September, pp. 259-275.

Weed, M. (2001), "Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: the case of sport and tourism", *Leisure Studies*, Volume 20, Number 2, April, Routledge, London, UK, pp. 125-141.

Weeden, C. (2002), "Ethical tourism: An opportunity for competitive advantage?", *Journal of Vacation Marketing*, Volume 8, Issue 2, London, Start Page 141-153 (Proquest).

Weiermair, K. (2001), "Theoretical Foundations or Considerations regarding the Growth of Tourism Enterprises", *Tourism Review*, Vol. 56, N.º 3/4, AIEST, pp. 17-25.

Weilbaker, D. C. e Crocker, K. (2001), "The Importance of Selling Abilities in Corporate Hospitality Sales to Corporate Customers", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 7, Number 4, Published by Haworth Hospitality Press, pp. 17-32.

Williams, P. W. (1999), "Strategic partnership development in small and medium sized tourism enterprises", *Revue de Tourisme*, 4, pp. 20-35.

Winch, A. e Ingram, H. (2002), "Re-defining the focus of workplace learning", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 7, Emerald, MCB UP Limited, UK/USA, pp. 361-367.

Wolff Olins (2004), *Projecto ICEP – Sistema de Identidade para o Turismo Português*, - *Sumário executivo da fase de compreensão*, ICEP, Lisboa.

Wong, K. K. F. e Chi-yung, L. (2001), "Predicting Hotel Choice Decisions and Segmenting Hotel Consumers: A Comparative Assessment of a Recent Consumer Based Approach", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Published by The Haworth Hospitality Press, Volume 11, Number 1, pp. 17-33.

Wong, K. K. F. e Kwan, C. (2001), "An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Number 6, MCB University Press, UK/USA, pp. 293-303.

Worren, N., Moore, K. e Cardona, P. (2002), "Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry", *Strategic Management Journal*, Volume 23, Number 12, December, John Wiley & Sons, pp. 1123-1140.

Wuest, B., Emenheiser, D. e Tas, R. (2001), "Is the Lodging Industry Serving the Needs of Mature Consumers? A Comparison of Mature Travelers' and Lodging Managers' Perceptions of Service Needs", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Volume 8, Numbers 3-4, The Haworth Press, New York, USA, pp.85-96.

www.bportugal.pt (2003), *Central de Balanços, Balança de Pagamentos e Viagens e Turismo*, 11 e 23 de Julho; (2004), Dezembro.

www.dgturismo.pt (2003 e 2004), *O Turismo em Portugal em 2001*, 11 de Julho; DGT – Direcção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos e Direcção de Recolha e Análise Estatística, Dezembro de 2004.

www.eppeurostat.cec.eu.int (2004), Dezembro.

www.icep.pt (2003), *Turismo*, 11 de Julho.

www.ifturismo.min-economia.pt:

(2003), *Projectos Homologados SIPIE, SIME e SIVETUR*, 11 de Julho;

(2003), 11 de Julho;

(2003), *Linha de Apoio às Agências de Viagens e Turismo*, 11 de Julho.

www.ine.pt (2003), Julho; (2004), Dezembro, *Anuário Estatístico de Portugal*.

www.min-economia.pt:

(2002), *Intervenção do Ministro da Economia na cerimónia de posse dos novos dirigentes do Turismo*, 10 de Setembro, Salão Nobre do Ministério da Economia, Lisboa;

(2003), *Modelo Português de Diplomacia Económica e Promoção Externa*, 6 de Janeiro, Gabinete do Ministro da Economia, Lisboa;

(2003), *Intervenção do Ministro da Economia, na cerimónia de assinatura do Protocolo para a construção da Pousada de Estói*, Faro, 10 de Janeiro;

(2003), *Intervenção do Ministro da Economia na cerimónia de assinatura do Protocolo para a abertura às associações empresariais e entidades privadas, das acções de promoção externa de Portugal*, 14 de Janeiro, Lisboa;

(2003), *Intervenção do Ministro da Economia, na cerimónia de posse dos dirigentes da Direcção-Geral de Empresas*, 25 de Março, Lisboa;

(2003), *Intervenção do Ministro da Economia na cerimónia de posse dos novos dirigentes do IAPMEI, ICEP e DRLVT*, 5 de Maio, Lisboa;

(2003), *Aprovação do programa PRIME pela Comissão Europeia*, 8 de Maio, Lisboa;

(2003), *O modelo de Diplomacia Económica*, 8 de Maio, Lisboa;

(2003), *Nova fase do SIPIE para trabalhadores de empresas em situação difícil ou desempregados*, 12 de Maio, Lisboa;

(2003), *Resolução do Conselho de Ministros que aprova o Plano de Desenvolvimento do Turismo*, 14 de Maio, Lisboa;

(2003), *Protocolo para a contratualização da Promoção Turística*, 30 de Maio, Lisboa;

(2003), *Criação do Centro de Apoio ao Licenciamento de Projectos Turísticos Estruturantes*, 13 de Junho, Lisboa;

(2003), *Há incentivos vocacionados para o turismo?* 11 de Julho;

(2003), *Regiões de Turismo*, 11 de Julho.

www.observatorio-turismo.gov.pt (2003).

www.portugalinsite.pt (2003), 11 de Julho.

www.world-tourism.org (2003), 23 de Julho; (2004), Dezembro.

www.wttc.org (2003), 16 de Maio; (2004), Dezembro.

Yasin, M. M. e Yavas, U. (2001), "Improving Service Quality in the Hospitality Industry: A Framework", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Published by Haworth Hospitality Press, Volume 7, Number 4, pp. 33-44.

Zhang, J. (2002), "Tourism impact analysis for Danish regions", *Tourism Economics*, Volume 8, Number 2, I. P. Publishing Ltd, London, U. K., pp. 165-188.

Zhang, Q. H., Chong, K. e Jenkins, C. L. (2002), "Tourism policy implementation in mainland China: an enterprise perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 14, Number 1, Emerald, MCB UP, Limited, UK, pp. 38-42.

Zhou, L., Murray, I. e Zhang, B. (2001), "People' s Perceptions of Foreign Hotel Chains in China's Market – An Empirical Study of the Effects of Country-of-Origin and Corporate Identity", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 11, Number 4, Published by The Haworth Hospitality Press, pp. 43-65.

Zou, S. e Cavusgil, S. T. (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing*, Volume 66, Number 4, American Marketing Association, October, pp. 40-56.

ANEXOS

ANEXO I – ACTIVIDADE LEGISLATIVA E MEDIDAS

ANEXO II: Carta dirigida às empresas, em 16 de Julho de 2001, solicitando o Relatório e Contas

ANEXO III: Questionário piloto, em português (2 páginas), distribuído em Lisboa, em 2001;

ANEXO IV: Questionário piloto, em inglês (2 páginas), distribuído em Madrid, em 2001;

ANEXO V: Carta dirigida às empresas, em 15 de Outubro de 2002, solicitando o preenchimento do inquérito por questionário

ANEXO VI: Inquérito por Questionário dirigido aos gestores e empresários do sector do turismo português (14 páginas)

ANEXO VII: Lista dos 415 empresários e gestores que responderam ao inquérito por questionário (ANEXO VI)

ANEXO VIII: Carta dirigida às empresas, em 8 de Outubro de 2003, solicitando o Balanço e a Demonstração de Resultados

ANEXO IX: Mapas da análise de dados em SPSS (114 páginas)

ANEXO I – ACTIVIDADE LEGISLATIVA E MEDIDAS

Actividade Legislativa em 1994

As Grandes Opções do Plano para 1994 (GOP94) (Decreto Lei n.º 74/93, de 20 de Dezembro) apostavam na qualidade da oferta e dos recursos humanos e na diversificação de produtos e mercados (incluindo o mercado interno) (Vieira, 1997: 117); para o apoio às empresas por via dos Financiamentos Directos, o Governo produziu os Despachos Normativos n.º 469/94 e 46/94; através do Decreto-Lei 178/94, de 28 de Junho, o Governo criou o SIFIT III, integrado no Quadro Comunitário de Apoio II (CQAI), permitindo conceder subvenções a fundo perdido e a comparticipação financeira reembolsável (empréstimo não remunerado) (IFT, 2000: 71); através do Decreto-Lei 193/94, de 19 de Julho, é criado o SIR – Sistema de Incentivos Regionais; o Despacho Normativo 669/94, de 22 de Setembro, enquadra legalmente o apoio às Rotas de Vinho; o Despacho Normativo 670/94, de 22 de Setembro, enquadra legalmente o apoio à Sinalização Turística.

Actividade Legislativa em 1996

O Decreto-Lei n.º 222/96 publica a Lei Orgânica do Ministério da Economia, na qual é definida a Direcção-Geral de Turismo como o serviço responsável pela **concepção, avaliação e execução da política de turismo** do Governo. Esta lei orgânica foi seguida por nova legislação (Decreto-Lei 292/98, de 18 de Setembro), que vem reestruturar a Direcção-Geral de Turismo, conferindo a este organismo do Estado competências ainda mais amplas. Do seu organograma, são de destacar os departamentos de Estratégia e Coordenação Turística, de Planeamento e Ordenamento Turístico, de Projectos e Equipamentos Turísticos e de Relações Exteriores. Destacamos ainda, para 1996, as seguintes medidas: a resolução da Assembleia da República n.º 154/96, de 17 de Setembro, altera o regime de incentivos às microempresas; a Região Autónoma dos Açores cria o SITRAA-Sistema de Incentivos ao Turismo na Região Autónoma dos Açores (Decreto Legislativo Regional n.º 8/96/A); e a Região Autónoma da Madeira cria o SIDERAM-Sistema de Incentivos ao Desenvolvimento Empresarial da Região Autónoma da Madeira (Decreto Legislativo Regional n.º 2/96/M, de 13 de Fevereiro).

Em 1996, é de sublinhar a importância das Regiões de Turismo. O Decreto-Lei n.º 222/96, de 25 de Novembro, aplica-se às Regiões de Turismo, conjugado com o Decreto-Lei n.º 287/91, de 9 de Agosto.

Actividade Legislativa em 1997

1-Declaração de Interesse para o Turismo (artigo 57.º do Decreto-Lei 167/97 de 4 de Julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 305/99 de 6 de Agosto). Esta legislação é aplicada a estabelecimentos, iniciativas, projectos ou actividades que possam ser reconhecidos de interesse para o turismo;

2-Publicação, em Diário da República de 10 de Abril, do *PAIET - Programa de Acções de Intervenção Estruturante no Turismo*, que começa a apostar na internacionalização das empresas do sector do turismo. Neste documento constam ainda a recuperação e preservação do património e as formas de cooperação inter-ministerial (Vieira, 1997: 119). Embora o nível de concretização destas metas tenha apresentado algumas lacunas, reconhecemos que a internacionalização das empresas ganhou um fôlego assinalável por parte do Governo e do sector privado, segundo uma lógica de irreversibilidade, que decorre da globalização dos mercados;

3-Resolução do Conselho de Ministros n.º168/97, de 9 de Outubro, que aprova a participação do Estado Português na constituição da sociedade FIEP-Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas, SGPS, S. A.. Esta sociedade é detida pelo Estado (com 40% do capital), sendo o restante capital (60%) detido pelo BES, CGD, BCP, BPI, Grupo Mundial Confiança, Grupo Mello e Grupo CCAM. De acordo com as informações divulgadas no Seminário da Bolsa de Turismo de Lisboa (24 de Janeiro de 2002), **nenhum projecto** de turismo tinha sido aprovado até Janeiro de 2002;

4-*Grandes Opções do Plano* para 1998 (Lei n.º 127-A/97 de 20 de Dezembro de 1997);

5-Resolução de Conselho de Ministros n.º127/97, de 30 de Julho, cria Programa de Incremento do Turismo Cultural para gerir os circuitos turístico-culturais do espaço nacional;

6-Resolução de Conselho de Ministros n.º 130/97, de 1 de Agosto, aprovou o Regulamento de Regime de Apoio à Competitividade das Empresas de Turismo;

7-A Portaria n.º 743/97, de 28 de Agosto de 1997 criou o Fundo de Iniciativas Regionais (FIR) e aprovou o seu Regulamento;

8-Através do Decreto-Lei n.º 168/97, de 4 de Julho, é criado o Programa de Apoio à Requalificação e Modernização dos Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas –

PROREST. Este apoio é co-financiado pelo Fundo de Turismo e pela Banca, em colaboração com a FERECa-Federação da Restauração, Cafés, Pastelarias e Similares de Portugal. Assim, são apoiados projectos com incidência na higiene e segurança, tais como: remodelação de instalações sanitárias, de cozinhas, de redes de frio, de pastelarias; instalação de sistemas de exaustão, de ventilação, de ar condicionado, de poupança de energia; e estudos e projectos. Este apoio exclui cadeias nacionais e internacionais que ofereçam produtos *fast food*, tais como *pizzeria*, *eat-driver* ou *take-away*;

9-Pelo Decreto-Lei n.º 172/97, de 16 de Julho e pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 130/97, de 1 de Agosto foi regulamentado o ICPME, para apoiar as PME's;

10-O Decreto-Lei 369/97, de 23 de Dezembro, corrige alguns aspectos do SIFIT (III), tais como: era necessário estimular o desenvolvimento empresarial, promover a inovação, a competitividade e a internacionalização; as subvenções financeiras a fundo perdido foram substituídas por participações mistas – subsídios e empréstimos; (IFT, 2000: 71); pretendia-se apoiar projectos “que se localizassem em áreas de expressivo potencial de desenvolvimento turístico (ZPDT)” (IFT, 2000: 72).

Actividade Legislativa em 1998

1-Grandes Opções do Plano Nacional para 1999 (Lei n.º 87-A/98, de 31 de Dezembro de 1998);

2-Resolução de Conselho de Ministros n.º 112/98, de 25 de Agosto, relativa ao Programa Nacional de Turismo de Natureza;

3-Despacho Normativo n.º 15/98, de 6 de Março, aprova o regime de financiamentos directos do Fundo de Turismo;

4-Despacho Normativo n.º 29/98, de 23 de Abril, estabelece normas para aplicação do SIFIT III – Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo;

5-Despacho Normativo n.º 35/98, de 28 de Maio, relativo ao PITER – Regime de Projectos Integrados Turísticos Estruturantes de Base Regional;

6-Em 22 de Julho, foi alterado o Decreto-Lei relativo às Sociedades de Capital de Risco, com o novo Decreto-Lei n.º 230/98. Assim, a F.Turismo-Capital de Risco, S.A., dispõe de um capital social de 5 milhões de euros, distribuído pelo IFT (60%), BPI (25%) e BES (15%). Esta sociedade “realiza operações de capital de risco, através da participação no capital social de sociedades do sector do turismo, com perspectivas de valorização a médio prazo” (Ministério da Economia, 2002: 21). O Fundo Capital de Risco, FCR-Fundo

de Turismo, com um capital social de 32,5 milhões de euros, é gerido pela Fundo de Turismo Capital de Risco, S. A. e destina-se a investimentos em “animação, cooperação empresarial, modernização, consolidação financeira (e) internacionalização” (*id, ibid.* :21);

7-Despacho Normativo n.º 58/98, de 24 de Agosto, cria o apoio financeiro aos projectos de sinalização turística, a conceder pelo Fundo de Turismo;

8-Despacho Normativo n.º 80/98, de 9 de Dezembro, regulamenta o programa de apoios financeiros à actividade dos órgãos regionais e locais de turismo;

9-Despacho Normativo n.º 81/98, de 9 de Dezembro, relativo aos apoios financeiros às actividades das estruturas associativas do turismo;

10-Em 20 de Maio de 1998, por Resolução do Conselho de Ministros n.º 52/98, foi suspenso o SIR – Sistema de Incentivos Regionais;

11-Em 28 de Maio de 1998 foi publicado o Despacho Normativo n.º 35/98, que aprova o regime do PITER – Projectos Integrados Turísticos Estruturantes de Base Regional;

12-Pelo Decreto-Lei n.º 229/98, de 28 de Julho, é criado o Fundo de Contragarantia Mútuo;

13-Em Outubro de 1998, foi celebrado um protocolo entre o IFT, a FERECa – Federação de Restauração, Cafés, Pastelarias e Similares de Portugal - e diversos Bancos, de que resultou o PROREST – Programa de Apoio à Requalificação e Modernização de Estabelecimentos de Restauração e de Bebidas;

14-O apoio às Estruturas Associativas e aos Órgãos Regionais e Locais de Turismo tem enquadramento legal nos Despachos Normativos n.ºs 80/98 e 81/98, de 9 de Dezembro, com subsídios a fundo perdido (75% do FEDER e 25% de receitas próprias do IFT).

Actividade Legislativa e apoios financeiros do IFT às empresas, em 1999

1-Medida 3 “Formação dos Profissionais de Turismo”: Despacho Conjunto n.º 451-A/97 de 14 de Novembro e aditamento - Despacho Conjunto n.º 671/99, de 10 de Agosto;

2-O Programa Especial de Dinamização da Actividade Turística (PEDAT), para vigorar em 1999-2000, foi criado pelo Despacho Normativo n.º 22-A/99, de 27 de Abril, do Ministro da Economia;

3-Apoios financeiros a projectos de interesse cultural ou de promoção e animação turística que constam do Decreto Legislativo Regional n.º 25/99/M, de 27 de Agosto, da Região Autónoma da Madeira;

4-O Decreto-Lei n.º 308/99, de 10 de Agosto, aprovou os novos Estatutos do IFT, que passou a ter esta nova designação. Das suas **atribuições** destacamos: *promover a*

criação de novas empresas; participar no capital de organizações que contribuem para o desenvolvimento do turismo; e apoiar financeiramente, sob diversas formas, as empresas. Relativamente às receitas do IFT, destacam-se as que são provenientes do imposto sobre o jogo e das contrapartidas das concessões das zonas do jogo, do Orçamento de Estado, do Orçamento da União Europeia e os juros, amortizações e reembolsos de empréstimos concedidos;

5-O Decreto-Lei 348-B/99, de 31 de Agosto, dá continuidade ao SIFIT III;

6-Através do Decreto-Lei n.º 256/99, de 7 de Julho, foi criado um regime de apoio à adaptação das PME's ao Euro e ao ano 2000.

No domínio dos apoios financeiros do IFT às empresas, em 1998/99, os apoios ao turismo tomaram a designação de Quadro de Apoio Financeiro ao Investimento no Turismo (QAFIT), no âmbito do CQAIL. Os incentivos do QAFIT incluem (IFT, 2000: 79-100):

1-SIFIT III, para apoiar os hotéis, as estalagens, as pensões, os hotéis-apartamentos, os aldeamentos turísticos, as pousadas, o turismo no espaço rural, empreendimentos e meios de animação, culturais ou desportivos, declarados de interesse para o turismo (e. g., marinas, instalações termais, campos de ténis e de golfe, piscinas, parques temáticos com carácter não sazonal, zonas de caça turística), restaurantes e parques de campismo;

2-Financiamentos Directos, para projectos excluídos do SIFIT, tais como, projectos de instalação de estação de tratamento de águas residuais (ETAR), reestruturação energética de centrais térmicas, remodelação de cozinhas;

3-Regime de Apoio à Promoção da Qualidade em Empreendimentos Turísticos, dirigido a projectos candidatos à certificação de sistemas de garantia de qualidade, de acordo com as normas da série NP EN ISO 9000, no âmbito do Sistema Português de Qualidade (SPQ) (e. g., acções de formação, calibração de equipamentos, aquisição de bibliografia técnica e de aplicações informáticas, auditorias e consultadoria). O Despacho Normativo 15/98, de 6 de Março, regulamenta os financiamentos à certificação de qualidade;

4-Financiamento Bancário, através de **protocolos** com instituições financeiras, com redução de taxas de juros e um regime específico para estabelecimentos de restauração e bebidas (PROREST);

5-O co-financiamento é assegurado pelo Fundo de Turismo e por várias instituições financeiras. São objecto de apoio os projectos apresentados por estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, moradias turísticas, parques de campismo, turismo de espaço rural, estabelecimentos declarados de interesse para o

turismo, agências de viagens, restaurantes, *rent-a-car*, aquisição de imóveis e de viaturas e projectos de internacionalização;

6-Bonificação de Rendas de Locação Financeira, para apoiar estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, parques de campismo públicos, turismo de espaço rural, restaurantes, agências de viagem e *rent-a-car*;

7-Rotas do Vinho, para apoiar a construção e remodelação dos equipamentos integrados nesta rota;

8-Sinalização Turística, “com vista à normalização da sinalética de acordo com as regras internacionais” (IFT, 2000: 63). Este apoio envolve as Regiões de Turismo, as Juntas de Turismo e as Associações de Desenvolvimento Regional de Turismo;

9-Apoio às estruturas Associativas do Turismo (e. g., participação em missões empresariais internas e no estrangeiro, gabinetes de apoio ao investidor);

10-Apoio à Actividade dos Órgãos Regionais e Locais de Turismo-ORLT (e. g., apoios à constituição de bases de dados informatizados, estudos técnicos, novas tecnologias, aquisição ou modernização de instalações). Através do Despacho Normativo 81/98, de 9 de Dezembro, é concedido o apoio financeiro aos ORLT;

11-PI TER – Programas Integrados Turísticos de Natureza Estruturante e de Base Regional, que privilegiam os projectos, apresentados por entidades privadas e públicas, em prol do desenvolvimento regional (e. g., infra-estruturas públicas de interesse para o turismo, envolvendo a comparticipação de capitais públicos e privados);

12-ICPME – Iniciativa Comunitária Pequenas e Médias Empresas, destinado ao Regime de Apoio à Competitividade das Empresas de Turismo (e. g., estudos de mercado, equipamentos e suportes informáticos de apoio à gestão, melhorias de qualidade, formação profissional, equipamentos orientados para a melhoria do ambiente);

13-RIME – Regime de Incentivos às Microempresas, para incentivar o investimento e a criação de postos de trabalho.

Actividade Legislativa em 2000

1-Portaria n.º 686-B/2000 de 30 de Agosto, cria uma medida de apoio ao associativismo (de federações ou confederações de estruturas associativas empresariais a nível nacional, regional e sectorial) e aprova o respectivo regulamento;

2-Resolução de Conselho de Ministros n.º 19/2000, de 28 de Março, alarga o período de funcionamento - até 31 de Dezembro de 2003 - do Programa de Incremento do Turismo Cultural;

3-Foi aprovado o enquadramento para a criação de um conjunto de instrumentos de política de acção económica a médio prazo para o período de 2000 a 2006. Assim, em 5 de Maio de 2000, foi aprovado o POE-Plano Operacional de Economia, 2000-2006 (Decreto-Lei n.º 70-B/2000). Assim, são criados vários sistemas de incentivos, a saber:

- SIPIE-Sistemas de Incentivos de Pequenas Iniciativas Empresariais, para projectos de investimento de montante entre 3 mil contos e 30 mil contos. O SIPIE foi criado e regulamentado pela Portaria n.º 317 A/2000, de 31 de Maio (Medida 1.1), para apoiar as microempresas;
- SIME-Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial. Este apoia a “modernização da actividade, internacionalização, inovação, qualidade, ambiente, energia e qualificação de recursos humanos” (Caixa Geral de Depósitos, 2001:5). O SIME foi criado pela Portaria 687/2000, de 31 de Agosto-I Série B (Medida 1.2) e destina-se a projectos cujos montantes ultrapassam 30000 contos;
- SIVETUR-Sistema de Incentivos a Produtos de Vocação Estratégica, que apoia projectos de património classificado, projectos no âmbito do Programa Nacional de Turismo de Natureza, projectos em Áreas Protegidas e projectos de animação turística. O SIVETUR foi criado pela Portaria n.º 1214-B/2000, de 27 de Dezembro (Medida 2.1);
- PITER-Programas integrados turísticos de natureza estruturante e base regional. Nestes programas são apoiados projectos que incluem, entre outros aspectos, o Associativismo e Informação Empresarial

4-Resolução de Conselho de Ministros n.º 46/2000, de 5 de Junho, determina a revisão do Plano de Ordenamento do Parque Natural de Sintra-Cascais e o estabelecimento de medidas preventivas no Plano;

5-Em 30 de Julho de 2000, foi criado o Conselho Sectorial do Turismo, passando a funcionar como órgão de consulta e aconselhamento estratégico do Ministério da Economia (Decreto-Lei n.º 108/2000). Este conselho é constituído por 34 conselheiros;

6-Na Região Autónoma dos Açores, o Decreto Legislativo Regional n.º 6/2000/A, de 17 de Abril, altera o Decreto Legislativo Regional n.º 8/96/A, de 14 de Junho, sobre o SITRAA-Sistema de Incentivos ao Turismo na Região Autónoma dos Açores;

7-Na Região Autónoma da Madeira, o Decreto Legislativo Regional n.º 21/2000/M, de 21 de Agosto, cria o SIPPE-Sistema de Incentivos a Pequenos Projectos Empresariais;

8-O Observatório de Turismo foi criado através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 64/2000, de 30 de Junho. Com a tomada de posse do novo Governo PSD-PP, em 2002, a prioridade do Observatório de Turismo passou a estar focalizada nas

“Estatísticas” em detrimento dos “Estudos”. Contudo, o Observatório do Turismo manteve em curso dois estudos: (1) “A Conta Satélite do Turismo”; (2) “A avaliação do universo, das características, das forças e fraquezas da produção estatística nacional na área do turismo”. Com a extinção do Observatório do Turismo, em 2003, registou-se um retrocesso na investigação do turismo em Portugal. O funcionamento do Observatório de Turismo assentou numa “Unidade Técnica Executiva apoiada numa estrutura matricial regionalizada e em rede”. (Observatório de Turismo, 2003: 2). O Observatório do Turismo, tendo como referência a Rede Europeia de Observatórios, trabalhava no sentido da concretização da Biblioteca Digital e de publicações periódicas, na área de turismo, ao serviço da indústria, do Governo e da comunidade;

9-Através da Portaria n.º 680-A/2000, de 29 de Agosto, são fomentadas as parcerias com estruturas associativas empresariais, sindicais e profissionais, com universidades e entidades do sistema científico e tecnológico.

10-Foram publicadas *As Grandes Opções do Plano para 2000*;

Actividade Legislativa e medidas em 2001

No domínio da *legislação* para o turismo, em 2001, destacamos os apoios por via do PITER – Programas Integrados Turísticos de Natureza Estruturante e de Base Regional, através da Portaria n.º 450/2001, de 5 de Maio, que se aplica ao PITER II.

As Grandes Opções do Plano para 2001 continham as seguintes medidas para o sector do Turismo: Lei de Bases do Turismo; nova Lei-Quadro para os Órgãos Regionais e Locais; implementação do Conselho Sectorial do Turismo; criação do Observatório de Turismo (já referido); as competências relativas ao Turismo no Espaço Rural serão transferidas para as Direcções Regionais do Ministério de Economia; *Plano Nacional de Formação Turística* (2000-2006), que envolve o Ministério do Trabalho e da Solidariedade, o Ministério da Economia, o Fundo Social Europeu e o Instituto Nacional de Formação Turística (totalizando uma despesa de 48 milhões de contos), com a finalidade de “Qualificar as Empresas e as Pessoas”, “Modernizar a Organização do Trabalho” e “Reforçar as Estruturas de Suporte ao Desenvolvimento das Qualificações” (documentação fornecida pelo Ministério da Economia); a animação turística será regulamentada, enquanto actividade empresarial; alterações à regulamentação dos parques de campismo privativos; valorização da gastronomia nacional, enquanto património cultural; *Programa Especial da Dinamização da Actividade Turística*; continuação do *Programa de Incremento do Turismo Cultural*; desenvolvimento do

Turismo Sénior e do Turismo Social; Linha Verde de apoio ao consumidor/turista a partir do território espanhol; expansão das actividades das pousadas existentes; portal de acesso, na Internet, com a designação de Portugal inSite, com base no Inventário de Recursos Turísticos, permitindo a participação, neste portal, das empresas e destinos regionais; projectos EnjoyEurope.com e FETISH (Federated European Tourism Information Systems Harmonization) relativos ao mercado turístico electrónico, com a participação dos destinos turísticos, no contexto da cooperação no espaço europeu; Projecto Turismo Mercados Emissores para os 10 principais mercados emissores do destino Portugal, fomentando o estudo e acompanhamento destes mercados (Ministério do Planeamento, 2000: IV – 119).

As 40 medidas para o sector do turismo e a criação do ITP

Em 16 de Maio de 2003, o Ministro da Economia apresentou 40 medidas a concretizar na área do Turismo, a saber:

Grupo I-Medidas dirigidas à dinamização e estruturação da oferta:

- 1.Criação do Centro de Apoio ao Licenciamento de Projectos Turísticos Estratégicos (Equipa de Missão);
- 2.Elaboração de um Plano Estratégico de Formação em Hotelaria e Turismo; 3.Revisão do regime jurídico de instalação e funcionamento dos estabelecimentos de restauração e bebidas;
- 4.Projecto “Restaurantes Euro 2004”, que envolve uma parceria do Governo com a ANRET e ARESP;
- 5.Mudanças ao nível do âmbito, do papel e da tipologia das intervenções da DGT, de outros organismos e de associações empresariais do sector;
- 6.Criação do Centro de Avaliação, Classificação e Qualificação do Alojamento Turístico. A entidade criada envolve uma parceria entre a DGT, Regiões de Turismo, CTP e Associações Empresariais;
- 7.Redefinição da Rede Escolar;
- 8.Melhoria da Qualidade e revisão do PROREST;
- 9.Alterações na legislação para o licenciamento de empreendimentos turísticos e do regime jurídico dos direitos reais de habitação periódica;
- 10.Criação do quadro legal das Áreas de Protecção Turística, com incentivos ao investimento;
- 11.Apoio ao desenvolvimento das Vocações Turísticas Regionais;

- 12.Elaboração do Plano Estratégico de Formação Turística, redefinição de rede de escolas de Turismo em articulação com o sistema regular de ensino;
- 13.Reformulação de Sinalização Rodoviária e Turística do País;
- 14.Elaboração do Mapa de Estradas Verdes;
- 15.Delimitação geográfica das Áreas de Protecção Turística;
- 16.Compatibilização das Áreas de Protecção Turística, dos instrumentos de planeamento e ordenamento do território.

Grupo II-Medidas dirigidas ao reforço e dinamização da procura turística:

17.Concertação da promoção turística entre o ICEP, as Regiões de Turismo e o sector privado. Este modelo de concertação assenta nos princípios da contratualização e do co-financiamento e será formado um Conselho Estratégico de Promoção Turística, que inclui representantes do ICEP Portugal, da Confederação do Turismo Português, da Associação Nacional das Regiões de Turismo e das Agências Regionais de Promoção Turística (a criar). Este modelo de promoção, com contratos de 3 anos, dispõe das seguintes fontes de financiamento:

- “a. Contrapartidas financeiras do ICEP Portugal;
 - b. Contrapartidas financeiras das Regiões de Turismo e de outros organismos regionais e locais de turismo;
 - c. Contribuições das Secretarias Regionais de Turismo e Cultura da Madeira e Economia dos Açores;
 - d. Contribuições financeiras das Câmaras Municipais, ou outras entidades de âmbito autárquico, local ou regional;
 - e. Contribuições financeiras do sector privado;
 - f. Receitas próprias;
 - g. Fundos provenientes de programas de incentivos financeiros” (www.min-economia.pt: 10);
- 18.Reformulação do Programa de Requalificação do Turismo, com recurso às verbas do IFT resultantes das concessões das zonas de jogo;
 - 19.Campanha de promoção e incentivo dos portugueses e estrangeiros residentes no país para passarem férias em Portugal;
 - 20.Campanha de Promoção de Portugal como destino turístico, dirigida às comunidades de emigrantes;
 - 21.Celebração de contratos de promoção turística externa;
 - 22.Alteração do modelo organizativo e de funcionamento da BTL;
 - 23.Campanha de sensibilização para a importância do “bem receber e tratar os turistas”;

24.Encomenda anual a artista plástico português de uma linha de 2/3cartazes de promoção turística;

25.Campanha de marketing e promoção das principais áreas de “resort” nacionais como destinos principais de 2.ª residência ou residência temporária de férias para o segmento médio alto e alto de reformados e idosos de nacionalidade portuguesa ou estrangeira;

26.Lançamento de rotas temáticas aproveitando a riqueza histórica, arquitectónica e cultural do país;

27.Divulgação internacional de programas de eventos de natureza cultural e desportiva realizados em regiões de forte vocação turística;

28.Campanha de Promoção de Portugal no âmbito do Euro 2004.

Grupo III-Reforma da Organização Institucional do Turismo Português: 29.Criação do ITP – Instituto de Turismo de Portugal. De acordo com o Plano de Desenvolvimento do Turismo, o ITP irá desempenhar as funções que têm sido atribuídas ao ICEP Portugal e ao IFT, conjugando esforços com a API – Agência Portuguesa para o Investimento;

30.Revisão da Lei Quadro das Regiões de Turismo, pondo em causa o Decreto-Lei 285/91, que permitiu a criação de um número elevado de Regiões de Turismo;

31.Redefinição do papel da DGT, nomeadamente nos domínios do planeamento e ordenamento do território;

32.Desenvolvimento de competências na DGT e no ITP para a concepção e execução de produtos turísticos integrados.

Grupo IV-Medidas dirigidas ao reforço da informação e conhecimento sobre o sector:

33.Reformulação do sistema de recolha e tratamento da informação estatística; 34.Apoio ao desenvolvimento de Estudos Turísticos e Investigação Aplicada ao Turismo e Lazer;

35.Reformulação do Portal do Turismo na Internet, dirigido aos potenciais turistas e operadores turísticos.

Grupo V-Quadro regulamentar:

36.Revisão da Lei de Bases do Termalismo;

37.Competitividade das taxas aeroportuárias;

38.Revisão da legislação aplicável às Agências de Viagens, em face dos problemas de concentração e verticalização neste sector, a par do uso crescente das novas tecnologias;

39.Regulamentação do jogo electrónico;

40.Revisão da Lei da Caça.

Em 2004, foi criado o Instituto de Turismo de Portugal através do Decreto-Lei n.º 77/2004, de 31 de Março, tendo-lhe sido atribuídas as funções do extinto IFT e novas funções no domínio da promoção externa de Portugal.

ANEXO II

Ao Departamento das Relações Públicas d

Ex.mos Senhores

Assunto: Pedido de Relatório e Contas ou publicação não confidencial

Estando actualmente a fazer uma pesquisa para a minha Tese de Doutoramento, sobre turismo, solicito a V. Exas o favor de me enviarem pelo correio o Relatório e Contas recente ou outra publicação não confidencial da vossa empresa, que retrate, em linhas gerais, a ligação e início de envolvimento da vossa empresa/grupo no sector do turismo.

Agradeço que os materiais pedidos me sejam enviados para:

MANUEL BRAZINHA FIRMINO
RUA DO CRUZEIRO, 194, 1.º ESQUERDO
1300 AJUDA LISBOA

No caso de v. Exas desejarem esclarecer algum aspecto do meu pedido, o meu telefone é o 213649353.

Tratando-se de uma actividade com grandes potencialidades para o futuro e que merece ser estudada, espero de V. Exas a maior compreensão e colaboração.

Aproveito para agradecer a ajuda de V. Exas e apresento os meus melhores cumprimentos.

Manuel Brazinha Firmino

Lisboa, 16 de Julho de 2001

ANEXO III - INQUÉRITO ÀS EMPRESAS

1. Nome da empresa (facultativo).....e local da sede (cidade, país).....
2. Actividade: hotel/aparthotel....; agência de viagens....; operador turístico.....; *rent-a-car*.....; casino....; transportadora....; restaurante.....; outro.....
3. Local (locais) onde a empresa está instalada (cidade).....
4. A empresa pertence a um grupo económico? (sim, não).....
5. Volume de vendas/ano.....
6. Número de trabalhadores.....; Qual a percentagem de trabalhadores estrangeiros?.....%
7. A empresa dispõe de capital estrangeiro?..... Se a resposta foi *sim*, indique o(s) investidor(es), por país(es), com maior percentagem no capital da empresa.....
8. A vossa empresa/grupo investe no estrangeiro?..... Se a resposta foi *sim*, coloque uma cruz X por cima dos seguintes países: Moçambique, Angola, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Brasil, Marrocos, Espanha, África do Sul, Cuba, Estados Unidos da América, Venezuela, outros; indique outro(s) país(es) não mencionado(s).....
9. A vossa empresa/grupo está associada - tem aliados estratégicos - a outras empresas/grupos?..... Se a resposta for *sim*, indique de que modo.....
10. A vossa empresa promove e representa marcas?.....Quais?.....
11. Quais são actualmente os destinos turísticos da moda?.....
12. Escreva os principais pontos fortes da vossa empresa.....
13. Aponte as principais motivações dos turistas que procuram os vossos serviços (assinale com um X): sol e praia, circuito, campo, montanhas e neve, saúde, desporto, cruzeiro, viagem de barco, evento cultural, musical ou desportivo, festival, *city/break*, parque natural, religião, negócios, feira ou exposição, congresso, conferência e seminário, visita a familiares e amigos, recompensa (incentivo) de trabalho ou outras.
14. Escreva os principais pontos fortes da Região de Turismo onde está instalada a vossa empresa.....

15. A vossa empresa/grupo resultou de alguma fusão?.....Qual.....
16. Indique alguns concorrentes importantes da vossa empresa.....
17. A vossa empresa investe sobretudo no Algarve, na Região de Lisboa, Madeira, Açores, no resto do País (coloque uma cruz X na região que interessa).
18. Mencione eventuais vantagens do investimento estrangeiro nas empresas do sector turístico em território português
-
-
19. Descreva, de forma sucinta, o processo de internacionalização da vossa empresa, que levou à expansão da empresa em diversos países.....
-
-
-
20. Classifique os apoios do Estado português no processo de internacionalização da vossa empresa: muito bons, bons, indiferente, maus (coloque uma cruz X na resposta correcta).

ANEXO IV- COMPANY QUESTIONARY

1. Company name (not obligation).....
and Administration localization (city, country).....
2. Activity: hotel/aparthotel....; travel agency,; tourism operator; rent-a-car.....; casino.....; transport company,; restaurant.....; other.....
3. Company localization (town).....
4. The company belongs to an economic group (yes, no).....
5. Sales (income) per year.....
6. Total number of workers.....Percentage of foreign workers (immigrants).....%
7. Your company has foreign shareholders (yes, no).....
Write the more important foreign investors by resident country.....
8. Your company/group invests on foreign countries (yes, no). If you have answered yes, write this symbol X on the following countries: Mozambique, Angola, Cape Vert, S. Tomé e Príncipe, Brazil, Morocco, Spain, South Africa, Cuba, United States of America, Venezuela, other:.....
9. Your company is connected with other companies/economic groups (strategic alliances) (yes, no). If you have answered yes, explain how.....
10. Your company represents trade-marks (yes, no).....What are?.....
11. Refer the tourism destinations in fashion nowadays.....
12. Write the strengths of your company
.....
13. The main motivation of your clients (tourists) is (set X): sun and beach, circuit, fields, mountain, snow, health, sport, cruise, voyage (boat trip), cultural, musical and sportive event, festival, city/break, natural park, religion, business, fair or exposition, congress, conference and seminary, relative and friends visit, labour reward (incentive), other.
14. Refer the strengths of the tourism destination where your company operates.....
15. Your company group is the result of a merger (yes, no).....What?.....
16. What are the more important competitors of your firm?.....
17. Your company invests in Algarve, Lisboa, Madeira, Azores, in the rest of the country. (set X on the correct answer)

18. Mention the foreign investment advantages to the Portuguese tourism sector.....

19. Describe, in short, the internationalization process of your company, that led to the expansion for several countries

.....
.....

20. Classify the State support for the internationalization process of your company: very good, good, indifferent, bad. (set X on the correct answer)

ANEXO V

Ex.mo Senhor
Director d

Assunto: **Questionário para a minha Tese de Doutoramento em Turismo**

Tendo constatado que algumas empresas, representadas na Bolsa de Turismo de Lisboa, não enviaram o questionário para a minha residência, decidi enviar o presente questionário às empresas que ainda não preencheram o referido questionário. Deste modo, solicito a V. Ex.a o preenchimento e o envio do questionário, para a minha morada, que é a seguinte:

Manuel Brazinha Firmino
RUA DO CRUZEIRO, 194, 1.º - ESQUERDO
1300 LISBOA

No caso de haver alguma dúvida, estou disponível pelo telefone 213649353.

Muito agradecia o preenchimento deste questionário, com a maior brevidade possível, pelas seguintes razões:

- 1-A recolha do questionário está um pouco atrasada;
- 2-Todas as empresas do sector são da maior importância para o estudo do Turismo;
- 3-Sem a colaboração de V. Exa. não é possível conhecer o que pensam os gestores de Alta Direcção;
- 4-O Turismo – enquanto actividade nobre e de elevado potencial para o futuro -, merece ser estudado com rigor.

Esperando a maior compreensão de V. Exa., aguardo o envio do questionário para a minha morada, em Lisboa. Se V. Exa. preferir, poderei, eventualmente, ajudar a preencher o questionário pelo telefone, o que seria mais rápido.

Muito Obrigado. Com os melhores cumprimentos

Manuel Brazinha Firmino

Lisboa, 15 de Outubro de 2002

ANEXO VI - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS DO SECTOR DO TURISMO PORTUGUÊS

1.NOME DA EMPRESA/GRUPO ECONÓMICO.....

1.A. Sexo do respondente.....

1.B. Habilitações Literárias do respondente.....

2.ACTIVIDADE(S) DA EMPRESA/GRUPO ECONÓMICO

2.1. Hotéis e Aparthotéis....

2.2. Agência de viagens....

2.3. Operadores turísticos.....

2.4. *Rent-a-car*.....

2.5. Casinos....

2.6. Transportadoras aéreas....

2.7. Cruzeiros....

3.A EMPRESA FUNCIONA EM REGIME DE (responder *sim* ou *não*):

3.1.É proprietária.....

3.2.Gestão.....

3.3.Em regime de exploração.....

3.4.Proprietária e exploradora.....

3.5.*Franchising*.....

3.6.*Management* e *franchising* assegurados pelo franchisador.....

3.7.Consórcio.....

3.8.*Joint-venture*.....(nenhuma das partes detém 80% do capital)

3.9.*Sole-venture*.....(uma das partes detém 80% ou mais do investimento)

4.VOLUME DE VENDAS/ANO.....

5.NÚMERO DE TRABALHADORES (total).....

5.1.Permanente.....

5.2.Sazonal.....

6.PROJECTOS DA EMPRESA EM FASE DE CONCRETIZAÇÃO.....

7.PROJECTOS DA EMPRESA AINDA EM FASE DE ESTUDO.....

8.PRINCIPAIS ACCIONISTAS (portugueses, estrangeiros e mistos).....

9.A EMPRESA PERTENCE A UMA CADEIA HOTELEIRA?

(Sim/Não).....Qual?.....

9.1.Número de camas.....

9.2.Preço dos quartos por noite (duplo):

9.2.A. Preço mínimo.....; 9.2.B. preço máximo.....

9.3.Taxa de ocupação-quarto

10.INVESTIMENTOS EM PORTUGAL (responder *sim* ou *não*):

10.1. Região Porto e Norte de Portugal.....

10.2. Região Centro.....

10.3. Região de Lisboa.....

10.4. Região do Estoril/Cascais/Sintra.....

10.5. Região a Sul do Tejo (excluindo o Algarve).....

10.6. Região do Algarve.....

10.7. Região Autónoma dos Açores.....

10.8. Região Autónoma da Madeira.....

11.INVESTIMENTOS NO ESTRANGEIRO (responder *sim* ou *não*):

11.1.Espanha.....

11.2.Outros países europeus.....Quais?.....

11.3.Brasil.....

11.4.Angola.....

11.5.Moçambique.....

11.6.Cabo Verde.....

11.7.São Tomé e Príncipe.....

11.8.Cuba.....

11.9.República Dominicana.....

11.10.Venezuela.....

11.11.Estados Unidos da América.....

11.12.Canadá.....

11.13.África do Sul.....

11.14.Marrocos.....

11.15.Outros países.....Quais?.....

11.16.Indique alguns problemas ou obstáculos encontrados ao longo do processo de internacionalização da sua empresa.....

12.GRUPOS INTERNACIONAIS A QUE ESTÁ ASSOCIADA A EMPRESA/GRUPO ECONÓMICO (alianças estratégicas).....

13.HOUE FUSÃO DE EMPRESAS? (responder *sim* ou *não*).....

14.INDIQUE O NOME DAS MARCAS QUE A EMPRESA REPRESENTA.....

15.A NOSSA EMPRESA/GRUPO INVESTE NO SECTOR DA IMOBILIÁRIA (responder *sim* ou *não*).....

16.NA NOSSA EMPRESA HÁ UM LÍDER (responder *sim* ou *não*).....

17.A EMPRESA APOSTA NUM OU EM VÁRIOS SEGMENTOS:

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito)

17.1.De elevado rendimento.....

17.2.Classe económica.....

17.3.Turismo senior.....

17.4.Turismo de massas.....

17.5.Turismo activo.....

17.6.Turismo juvenil.....

17.7.Turismo de eventos.....

17.8.Turismo cultural.....

17.9.Famílias.....

17.10.Turismo religioso.....

17.11.Sol e praia.....

17.12Viagens de lazer.....

17.13.Viagens de negócios.....

17.14.Conferências.....

17.15.Turismo de proximidade (com viagens curtas).....

17.16.Mercado nacional.....

17.17.Mercado ibérico.....

17.18.Mercados de turistas que falam português.....

17.19.Mercados de turistas que falam castelhano.....

17.20.Turismo de saúde

17.21.Turismo de desporto.....

17.22.Outros.....

18.APOIOS FINANCEIROS DO ESTADO PORTUGUÊS (responder *sim* ou *não*):

- 18.1.PITER – Programas Integrados Turísticos de Natureza Estruturante e de Base Regional.....
- 18.2.SIVETUR – Sistema de Incentivos a Produtos Turísticos de Vocação Estratégica.....
- 18.3.SIME – Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial.....
- 18.4.SIPIE – Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais.....
- 18.5.SIFIT – Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento no Turismo
 - 18.5.1.SIFIT I.....
 - 18.5.2.SIFIT II.....
 - 18.5.3.SIFIT III.....
- 18.6.SIR – Sistemas de Incentivos Regionais.....
- 18.7.Taxas de juro baixas como resultado de protocolos do Fundo de Turismo com a Banca.....
- 18.8.Bonificações de Rendas de Locação Financeira.....
- 18.9.Pro Rest.....
- 18.10.FCR – Fundo de Capital de Risco.....
- 18.11.FII – Fundo de Investimento Imobiliário.....
- 18.12.PIQTUR – Programa de Intervenção para a Qualificação do Turismo....
- 18.13.RIME – Regime de Incentivos às Microempresas.....
- 18.14.SIJE – Sistemas de Incentivos a Jovens Empresarios.....
- 18.15.Financiamentos directos do Fundo de Turismo.....
- 18.16.Prazos de decisão curtos.....
- 18.17.Apoios ao investimento.....
- 18.18.Medidas fiscais favoráveis.....
- 18.19.Apoios à formação profissional dos trabalhadores da empresa.....
- 18.20.Iniciativas do ICEP.....Quais?.....
- 18.21.Iniciativas da Região de TurismoQuais?.....
- 18.22.Iniciativas da Câmara Municipal.....Quais?.....
- 18.23.No âmbito do Estatuto PME Excelência Turismo.....

19.PAPEL DO ESTADO

Responda, de 1 (pouco) a 5 (muito):

- 19.1.Em Portugal, as taxas de imposto sobre o capital e a propriedade são aceitáveis.....
- 19.2.A causa principal das nossas limitações, ao nível da animação, deve-se à falta de apoio das Câmaras Municipais e das Regiões de Turismo.....
- 19.3.As acções de promoção do ICEP são satisfatórias.....
- 19.4.Será desejável a dedutibilidade do IVA nas despesas profissionais de alojamento, recepção e alimentação.....
- 19.5.Enquanto não houver equilíbrio da finanças públicas muitos projectos têm o seu futuro comprometido.....

- 19.6. Impõe-se uma diminuição das taxas de aeroporto.....
- 19.7. O Estado deve ser o promotor da imagem do País.....
- 19.8. O Estado deve ser incentivador do desenvolvimento de infra-estruturas turísticas.....
- 19.9. O Estado deve ocupar-se da protecção dos turistas, relativamente à sua segurança, ao controle de preços e à legislação que regulamenta a actividade dos operadores turísticos.....
- 19.10. O Estado deve coordenar esforços no sentido do uso eficaz dos recursos nacionais.....
- 19.11. O Estado deve promover o turismo de elite.....
- 19.12. O Estado deve promover o turismo de massas.....
- 19.13. A conta satélite para o turismo é importante para as empresas.....
- 19.14. O Observatório de Turismo é importante para as empresas.....
- 19.15. Os dados do INE são muito importantes para as empresas.....
- 19.16. Devia ser dada maior importância ao turismo nos Açores por parte dos poderes públicos.....
- 19.17. A Direcção-Geral do Turismo informa em tempo útil as empresas.....

20. VANTAGENS COMPETITIVAS

Responda, de 1 (pouco) a 5 (muito), relativamente às seguintes pontos fortes da sua empresa:

- 20.1. Tiramos partido do nosso clima.....
- 20.2. Detemos uma grande quota de mercado.....
- 20.3. Somos bem sucedidos nas políticas de promoção.....
- 20.4. Temos políticas de preço vantajosas e condições de pagamento (crédito) favoráveis.....
- 20.5. A relação Qualidade/Preço é elevada.....
- 20.6. Dispomos de serviços de informação e apoio ao cliente aceitáveis.....
- 20.7. Temos elevada capacidade de oferta (n.º de camas).....
- 20.8. Investimos na imagem da empresa.....
- 20.9. Não dependemos da sazonalidade.....
- 20.10. Temos uma procura sofisticada e exigente.....
- 20.11. Dispomos de mão-de-obra altamente qualificada.....
- 20.12. Os nossos projectos garantem elevada rentabilidade financeira.....
- 20.13. Temos condições naturais favoráveis (clima, praias e equilíbrio ecológico).....

- 20.14. Dispomos de infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso.....
- 20.15. Investimos em novas tecnologias.....
- 20.16. Dispomos de equipamentos modernos (segurança, elevadores,...).....
- 20.17. A empresa criou vantagens competitivas próprias, não ficando dependente de ajudas estatais.....
- 20.18. A empresa pertence a um grande grupo económico.....
- 20.19. A empresa controla as várias fases do itinerário turístico (agência de viagem, companhia aérea, hotel, circuito, animação, casino, restauração, cruzeiro, *shopping*, *rent-a-car*, etc.).....
- 20.20. A empresa possui um líder forte e uma cultura forte
- 20.21. Nos últimos anos, a nossa empresa tem registado elevada produtividade.....
- 20.22. O sistema de informação interno da empresa é eficaz.....
- 20.23. A aliança estratégica da empresa com fortes e prestigiados grupos internacionais, veio reforçar a posição da nossa empresa no mercado.....
- 20.24. O nosso destino tem uma grande capacidade de organização.....
- 20.25. Os nossos guias turísticos têm formação adequada à sua função e evidenciam grande profissionalismo.....
- 20.26. O nível de desempenho dos postos de informação turística é aceitável.....
- 20.27. Temos flexibilidade em termos organizacionais.....
- 20.28. Apostamos nas relações personalizadas.....
- 20.29. Temos baixo *turn-over* (rotação de pessoal).....
- 20.30. Temos a dimensão mínima óptima para produzirmos.....
- 20.31. Temos recursos financeiros suficientes
- 20.32. A nossa empresa está integrada num grupo financeiro.....
- 20.33. A nossa empresa é lucrativa.....
- 20.34. A nossa empresa é de tipo familiar.....
- 20.35. Somos especializados em turismo.....
- 20.36. Há muito que estamos no turismo.....
- 20.37. Beneficiamos das sinergias do nosso grupo económico.....
- 20.38. Estamos ligados a uma rede de empresas que cobre amplos mercados a nível mundial.....
- 20.39. A nossa política tem como princípio básico adquirir mais empresas do sector.....
- 20.40. Em 2000-2001, conseguimos uma taxa de ocupação quarto elevada.....
- 20.41. Dispomos de várias fontes de financiamento alternativas.....

20.42.Ao ficarmos ligados a grupos internacionais, ficamos melhor preparados para enfrentar a incerteza dos mercados.....

20.43.A nossa competição fica reforçada com a cooperação com outras empresas.....

21.FRANCHISING

Responda, de 1 (pouco) a 5 (muito):

21.1.O hotel adapta-se bem às exigências do franchisador.....

21.2.O franchisador não interfere na gestão do hotel.....

21.3.O hotel respeita as normas da marca.....

21.4.O regime de *franchising* permite a redução de custos.....

21.5.O hotel aceita as inspecções frequentes tendo em vista a manutenção e melhoria dos níveis de qualidade.....

21.6.A empresa mantém uma aprendizagem contínua por via de uma actualização constante dos seus quadros.....

21.7.Cumprimos os prazos no pagamento dos *fees*.....

21.8.Partilhamos as decisões da política de marketing.....

21.9.Obtemos consultadoria junto do franchisador.....

21.10.Participamos na política global da marca.....

21.11.Da nossa parte, há adesão aos sistemas de reservas pela via das novas tecnologias.....

22.AMBIENTE EXTERNO NO DESTINO ONDE A EMPRESA/GRUPO OPERA

Responda, de 1 (pouco) a 5 (muito):

22.1.O destino detém companhias de transporte aéreo.....

22.2.Há condições políticas propícias ao reforço do investimento.....

22.3.Não há restrições à fuga de capitais para o exterior.....

22.4.Não há restrições ao repatriamento de lucros.....

22.5.Há incentivos ao investimento privado por via de subsídios estatais.....

22.6.Há incentivos ao investimento através de de taxas de juro bonificadas.....

22.7.Não existem barreiras de carácter burocrático ao investidor.....

22.8.Não existem barreiras de carácter legal para flexibilizar as leis laborais.....

22.9.A adopção do euro é vantajosa para as empresas a operar no destino.....

22.10.Os nossos mercados-alvo detêm um elevado rendimento *per capita*

22.11.Os nossos mercados-alvo são amplos em número potencial de consumidores.....

22.12.Os nossos mercados-alvo apresentam uma tendência para o crescimento da procura.....

22.13.A conjuntura económica nacional é expansionista.....

- 22.14.A conjuntura económica internacional é expansionista.....
- 22.15.A nossa posição no negócio é de disputa pela liderança.....
- 22.16.A taxa de inflação é baixa e estável.....
- 22.17.Os operadores turísticos têm forte poder negocial.....
- 22.18.Em torno da hotelaria há eventos e animação
- 22.19.Os fornecimentos de *inputs* estão assegurados por empresas do nosso grupo.....
- 22.20.Há mão-de-obra abundante e barata.....
- 22.21.É frequente o recurso a técnicos e gestores estrangeiros
- 22.22.Há mão-de-obra especializada e qualificada.....
- 22.23.Há escolas de hotelaria e turismo.....
- 22.24.O destino é considerado mais seguro face a outros.....
- 22.25.Eventos importantes como o Euro 2004 poderão dinamizar a actividade turística.....
- 22.26.O país de destino tem fortes possibilidades de desenvolver o turismo ambiental.....
- 22.27.O destino responde às novas necessidades das famílias.....
- 22.28.No nosso país não há terrorismo....
- 22.29.No nosso país não há alto índice de criminalidade....
- 22.30.No nosso país não há corrupção dos serviços administrativos e policiais.....
- 22.31.As características sociais e culturais do nosso povo são favoráveis ao turismo.....
- 22.32.A principal vantagem competitiva de Portugal está no nosso povo que é o nosso maior activo.....
- 22.33.Em Portugal não há grande abuso do álcool e das drogas
- 22.34.Cada vez mais valorizamos o nosso património histórico.....
- 22.35.Cada vez mais valorizamos o nosso folclore.....
- 22.36.Cada vez mais valorizamos o nosso artesanato.....
- 22.37.Cada vez mais valorizamos os parques de diversões temáticos.....

23.INOVAÇÃO

Diga o que significa para si “INOVAÇÃO EM TURISMO”?.....

24.QUALIDADE (empresa certificada.....; empresa não certificada.....)

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito):

24.1.A empresa envolveu, no seu plano de qualidade, a Direcção-Geral, a função de Recursos Humanos, o departamento de Marketing, a área Financeira e outras funções da empresa.....

24.2..A empresa adoptou um sistema de garantia de qualidade e aplicou um plano de manutenção preventiva dos seus equipamentos.....

24.3.A empresa aderiu a marcas internacionais que são sinónimo de qualidade e segurança, para o cliente.....

24.4.A empresa aposta na qualidade, colocando em segundo lugar o preço.....

24.5.A empresa adoptou um sistema interno de auditoria de qualidade.....

24.6.A empresa procura satisfazer simultaneamente o cliente e os empregados.....

24.7.A empresa adoptou um sistema de avaliação da satisfação do cliente.....

24.8.Os custos da qualidade seriam sempre inferiores às perdas que teríamos pela falta de qualidade.....

24.9.A empresa implementou uma prática de registo das avarias, de gestão das reclamações e respectivas correcções.....

24.10.A qualidade envolve toda a cadeia de valor: fornecedores e retalhistas.....

24.11.A empresa acredita que a qualidade é obtida a partir do conhecimento, da aprendizagem e participação dos empregados.....

24.12.A empresa tem vindo, nos últimos anos, a certificar os seus produtos/serviços e tem em vista a obtenção da certificação para os outros produtos/serviços ainda não certificados.....

24.13.Na empresa são consideradas as sugestões dos empregados.....

24.14.Na empresa são consideradas as sugestões dos clientes.....

24.15.Na empresa são consideradas as sugestões dos operadores turísticos.....

24.16.Na empresa são consideradas as sugestões das centrais de reservas.....

24.17.Na empresa são consideradas as sugestões dos hotéis.....

24.18.Na nossa empresa há programas de formação (*in-company training*).....

24.19.A empresa encara a qualidade como um objectivo da sua gestão.....

25.MARKETING

Responda, de 1 (pouco) a 5 (muito):

25.1.A empresa aposta na publicidade dos destinos junto do público (turista).....

25.2.A empresa aposta sobretudo em campanhas de informação junto do *trade* (operadores turísticos e agências de viagem), oferecendo visitas do destino, organizando *workshops*,...).....

25.3.A empresa participa em feiras internacionais.....

25.4.A empresa faz publicidade por *mailings*, desdobráveis, em revistas, jornais, rádio e televisão.....

25.5.A empresa tem *sites* e portais actualizados na *Internet*.....

25.6.A empresa faz publicidade através de *souvenirs* e vídeos.....

25.7.A empresa faz publicidade nos vários meios de transporte.....

25.8.O plano de marketing é concebido e implementado, no estrangeiro, pela sede da grande empresa internacional.....

25.9.O marketing resulta de iniciativas que partem da própria empresa.....

25.10.A empresa aposta em campanhas promocionais agressivas, baixando o preço face à concorrência.....

25.11.A empresa promove o seu produto/destino junto de mercados com poder de compra em ascensão.....

25.12.Procuramos conhecer o grau de insatisfação do cliente (pedidos não satisfeitos ou incapacidade de responder às expectativas do cliente).....

25.13.Primamos pela eficiência, qualidade e cortesia.....

25.14.Encomendamos regularmente estudos de mercado.....

25.15.Antecipamo-nos às expectativas do cliente.....

25.16.Apostamos na fidelização do cliente (o cliente repete a compra e recomenda-a a amigos).....

25.17.Os nossos serviços gozam de boa reputação.....

25.18.Esforçamo-nos para que o cliente se sinta bem.....

25.19.A empresa organiza e colabora em eventos desportivos, com fins publicitários.....

25.20.A empresa promove férias de grupos.....

25.21.A empresa promove férias de famílias e individuais.....

25.22.A empresa aposta sobretudo na marca....

- 25.23.A nossa oferta turística vai de encontro aos gostos do turista europeu....
- 25.24.A nossa oferta turística vai de encontro aos gostos do turista americano.....
- 25.25.A marca Portugal está bem divulgada.....
- 25.26.A nossa oferta turística está de acordo com um perfil de procura exigente.....
- 25.27.Em Portugal assiste-se a uma grande concorrência entre operadores.....
- 25.28.Apostamos apenas em determinados segmentos.....
- 25.29.O nosso produto/destino ainda não atingiu a maturidade.....
- 25.30.Para a nossa empresa, o cliente está em primeiro lugar.....
- 25.31.A nossa empresa tem uma imagem muito boa.....
- 25.32.Valorizamos muito a responsabilidade social da empresa face ao meio.....
- 25.33.A amplitude das nossas campanhas de marketing tem um carácter internacional.....
- 25.34.É preferível dispor de um departamento de estudos de mercado a encomendar estes estudos a empresas externas

26.MANAGEMENTE FINANÇAS

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito):

- 26.1.Adoptamos a Gestão da Qualidade Total (TQM).....
- 26.2.Os nossos líderes e gestores têm uma visão de futuro para as nossas empresas.....
- 26.3.Na área de negócio do turismo, os benefícios superam os custos (o turismo é uma actividade muito rentável).....
- 26.4.Dispomos de *know-how* para enfrentar os grandes desafios do sector.....
- 26.5.Na nossa empresa contam mais os interesses dos accionistas.....

27.NOVAS TECNOLOGIAS

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito):

- 27.1.A empresa está ligada a centrais de reservas internacionais.....
- 27.2.O equipamento da empresa foi renovado recentemente.....
- 27.3.A ciência e a educação melhoram o desempenho dos trabalhadores com a nova tecnologia.....

28.INFRA-ESTRUTURAS

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito):

28.1.Estamos servidos de aeroportos e portos de grande capacidade.....

28.2.Temos companhias de aviação suficientes

28.3.O controlo aéreo, em Portugal, é fiável.....

28.4.Estamos servidos de tecnologias de informação e comunicação eficientes e competitivas.....

28.5.Dispomos de serviços de abastecimento de água, energia, reparação naval, entre outros serviços.....

28.6.Dispomos de bons acessos, de uma rede ferroviária aceitável e de facilidades de transportes.....

28.7.Em Portugal, relativamente ao turismo, existem indústrias conexas e sectores de apoio.....

29.INTERNACIONALIZAÇÃO (Sim.... ou Não....)

Responda, de 1 (pouco) a 5 (muito):

29.1.Levamos turistas de uns países para outros, e não forçosamente para Portugal.....

29.2.É desejável que as empresas estrangeiras invistam nas nossas, em Portugal, na condição de podermos também investir nas suas (deles) empresas no estrangeiro.....

29.3.Para nós, é indiferente trabalharmos com operadores nacionais ou estrangeiros.....

29.4.A língua portuguesa facilita os nossos negócios no Brasil.....

29.5.Nos investimentos que fazemos no estrangeiro, estamos isentos da tributação de dividendos distribuídos.....

29.6.Nos investimentos que fazemos no estrangeiro, estamos isentos da tributação de dividendos reinvestidos.....

29.7.Investimos em Zonas Francas, beneficiando de isenção de imposto sobre os rendimentos.....

29.8.Nos países onde investimos, permitem-nos a abertura de contas em moeda estrangeira.....

29.9.Estamos autorizados a transferir para Portugal dividendos e lucros.....

29.10.São protegidos os nossos bens e direitos, inerentes ao investimento que fazemos fora de Portugal.....

29.11.Estamos isentos de direitos aduaneiros, na importação de materiais destinados à construção e exploração de hotéis e estâncias turísticas, nesses países onde investimos.....

29.12.Os governos concedem-nos bonificações de juros, garantias e avales.....

29.13.As culturas nacionais interferem muito nas condições de oferta turística.....

29.14.A legislação aplicada aos imigrantes não é adequada aos interesses nacionais.....

29.15.O investimento directo estrangeiro tende a aumentar no sector do turismo português.....

29.16.Nos países onde a nossa empresa investe há incentivos ao investimento.....

29.17.Nos países onde a nossa empresa investe, há uma grande dependência de produtos importados, para consumo dos turistas

29.18.A empresa pode utilizar o seu *know-how* noutros países, dada a grande experiência adquirida em Portugal.....

29.19.Temos pouco poder negocial face aos grandes operadores internacionais.....

29.20.Os grupos económicos espanhóis, do turismo, têm um papel cada vez maior no mercado português.....

29.21.Os grupos económicos espanhóis têm um papel cada vez maior nos países de língua portuguesa.....

30.ECONOMIA

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito):

30.1.A inflação, em Portugal, não é preocupante.....

30.2.Em Portugal não há excesso de oferta turística.....

30.3.Em Portugal há um *cluster* (grupo forte de empresas com carácter estruturante para a economia) no turismo.....

30.4.Temos uma economia equilibrada, em termos sectoriais, e não depende exclusivamente do turismo.....

30.5.O turismo contribui para resolver o problema da falta de empregos.....

30.6.Os políticos estão mais preocupados em resolver o problema da balança de pagamentos (por via do aumento das receitas do turismo) do que em encarar o turismo como um sector estratégico para o futuro do País.....

30.7.O rendimento *per capita* dos portugueses ainda limita a propensão destes para a prática do turismo.....

31.ESTRATÉGIA

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito)

31.1.Acrescentamos constantemente valor aos nossos produtos/seviços.....

31.2.Comparamos os nossos resultados de qualidade com os dos nossos principais concorrentes.....

- 31.3.Já retirámos alguns produtos do mercado, mas vamos lançando outros novos.....
- 31.4.Lideramos pelos custos.....
- 31.5.Ainda estamos a crescer.....
- 31.6.Apostamos constantemente em novos mercados.....
- 31.7.Fazemos diferenciação face à concorrência.....
- 31.8.Fazemos a renovação dos nossos produtos/serviços.....
- 31.9.Estamos cada vez mais dependentes do mercado espanhol.....
- 31.10.Para nós, sol e praia é pouco.....
- 31.11.Uma boa parte das nossas actividades são em regime de *outsourcing* (subcontratação).....
- 31.12.O recurso à subcontratação reduz os custos.....
- 31.13.A nossa empresa tem vindo a adquirir novos sistemas informáticos.....
- 31.14.A nossa empresa tem vindo a proceder a reestruturações de acordo com uma estratégia traçada pela administração.....
- 31.15.Obtemos informações sobre a concorrência e procuramos superá-la.....
- 31.16.A nossa empresa está filiada em associações do sector.....
- 31.17.Esforçamo-nos por compatibilizar entre si os vários projectos da empresa/grupo.....
- 31.18.A empresa tem vindo a diversificar as suas actividades, decidindo entrar também no turismo.....
- 31.19.Não queremos obter lucros fáceis e rápidos, sem estratégia.....

32.RECURSOS NATURAIS E TURISMO AMBIENTAL

Responda de 1 (pouco) a 5 (muito):

- 32.1.A nossa empresa tem vindo a adoptar estratégias do tipo “green strategies”.....
- 32.2.Preservamos a beleza natural das nossas paisagens.....
- 32.3.Lutamos contra a erosão e a poluição.....
- 32.4.Lutamos pelo equilíbrio do ecossistema.....
- 32.5.Apostamos na beleza natural das nossas praias.....
- 32.6.A temperatura amena atrai muitos turistas a Portugal.....
- 32.7.No território português, contam muito para o turismo as paisagens serrana, costeira e insular.....
- 32.8.Encomendamos estudos de impacto ambiental.....

ANEXO VII: Lista dos 415 empresários e gestores que responderam ao inquérito por questionário (ANEXO VI)

Responderam ao inquérito por questionário – pelo correio, e-mail, pessoalmente e pelo telefone – os seguintes 415 gestores/empresários:

- 1-Mestre Professor José Lamelas, administrador do Villas de Sesimbra e do Hotel Londres, no Estoril;
- 2-Manuel Carvalho, Chefe de Serviços do Hotel Lisboa Marriot, antigo Hotel Penta, Lisboa;
- 3-Marcelo Varela, Director do Hotel Cidadela, Cascais;
- 4-Director do Hotel Sofitel, Lisboa;
- 5-Roland Bachmeier, Administrador do Galo Resort Hotels, Madeira;
- 6-Pedro Encarnação, Director dos hotéis Reno e Rex (grupo Sana), Lisboa;
- 7-Humberto do Carmo, Managing Director, Avis Rent a Car, Portugal;
- 8-Director do Almedina Coimbra Hotel, Coimbra;
- 9-Director do Hotel Miracorgo, Vila Real;
- 10-Dr. José Carlos Pinto Leite, General Manager do Hotel Radisson/SAS, Lisboa;
- 11-Pedro Gouveia, Director Geral do Hotel Vila Galé Porto, Porto;
- 12-Director do Hotel Riviera, Carcavelos;
- 13-António Correia, Director do Comfort Hotel Príncipe, Lisboa;
- 14-Rashid Daud, Subdirector do Hotel D. Manuel, Lisboa;
- 15-Belchior, Director do Hotel Samasa, Fundão;
- 16-Director do Hotel Costa da Caparica, Costa da Caparica;
- 17-Dra. Patrícia David, Directora de Marketing da Carlson Wagonlit, Lisboa;
- 18-Professor Dr. Duarte Pimentel, Director Comercial, Pestana Atlantic Gardens, Cascais;
- 19-Sandro Almeida, Director do Hotel S. Jorge, Velas, S. Jorge, Açores;
- 20-Director do Hotel Meliá Confort Grão Vasco, Viseu;
- 21-António Soares, empresário e director do Hotel Baía, Cascais;
- 22-Dr. Ruben Paula, Mestrando na Universidade de Surrey, Subdirector do Hotel Village Cascais, Cascais, grupo Vila Galé;
- 23-Dr. Fernando Carriço, Director Geral do Hotel Praia Mar, Carcavelos, grupo Alexandre de Almeida;
- 24-Fátima Nunes, Directora do Hotel Apartamento Clube do Lago, Cascais, grupo Lunahotéis;

- 25-Dr. Armando Diaz, Director do Learning Center do Hotel Sheraton, Grupo Starwood, Lisboa;
- 26-Luís Vicente, Subdirector do Hotel Continental/Holiday Inn, Lisboa;
- 27-Mário Oliveira, Director do Hotel Açores Atlântico, Ponta Delgada, S. Miguel, Açores, grupo Bensaúde Turismo (hotelaria e agências de viagens);
- 28-Eng. Francisco da Cunha, Cotel, Best Western Portugal;
- 29-Domingos Felício, Director da Geotur/RAR, Estoril;
- 30-Francisco Correia de Barros, Subdirector do Estoril Plage S. A. (Hotel Palace Estoril), Estoril;
- 31-Dr. Manuel Tamagnini, Director do Hotel Quinta da Marinha, Cascais;
- 32-Carlos Moledo, Subdirector do Amazônia Lisboa Hotel, grupo Amazônia;
- 33-Oliveira Martins, Director do Hotel Vila Galé Estoril, Estoril;
- 34-Mariana Soares Franco, Directora Hotel Albatroz, Cascais;
- 35-Ruy Pereira, Subdirector do Hotel Estoril Eden, Estoril;
- 36-José António Pinto, Director Comercial do El Corte Inglés, sede, Lisboa;
- 37-Dra. Clara Rodrigues, Hotel Metrópole, no Rossio, Lisboa, grupo Alexandre de Almeida;
- 38-Manuel Veloso, Subdirector do Hotel Meliá Confort Orient, Lisboa;
- 39-Dra. Paula Canada, Directora, TAP;
- 40-José Fernandes, Director do Hotel Flórida, Lisboa;
- 41-Fernando Brás, Director do Hotel Roma, Lisboa;
- 42-Dr. Sérgio Borges, Hotel Quality Lisboa (Choice), Lisboa;
- 43-Engenheiro Henrique Montelobo, Administrador da Sonae Turismo;
- 44-José Maria Antunes, Director do Hotel Altis, Lisboa, grupo Altis;
- 45-Luís Ferreira, Director Comercial do Hotel Turismo, Covilhã;
- 46-Jorge Martins Janez, Director do NH Hotels, Lisboa, Av. Liberdade;
- 47-Dra. Elsa Cordeiro, Hotel da Cartuxa, Évora;
- 48-Joana Coelho, assistente de direcção, Meliá Comfort Colina do Castelo, Castelo Branco;
- 49-Dr. Jaime Sarmiento, Director do Sheraton Algarve Pine Cliffs Resort, Grupo Starwood, Albufeira;
- 50-Manuel Oliveira, Director do Hotel Serra da Estrela e da Estalagem Varanda dos Carqueijais, Penhas da Saúde, Covilhã;
- 51-Cláudio Loureiro, subdirector do Hotel Cidnay, Santo Tirso;
- 52-Raul Lopes, subdirector do Hotel Astória, Coimbra;

53-Vítor Nunes, director-geral do Hotel Infante de Sagres, Porto;

54-Dr. Eduardo Martins, director financeiro da Yes-Linhas Aéreas Charter, S. A., Lisboa;

55-Dr. Pires dos Santos, director do Hotel Albói e da Residencial Albói, Aveiro;

56-Bacharel Luís Perez, director-geral, Hotel Dom Henrique, Porto;

57-Dra. Célia Reis, directora do Hotel Júpter, Praia da Rocha, Portimão;

58-José Carlos Leandro, Vice-Presidente da AHETA, empresário e director do Hotel Alísios, Albufeira;

59-Natália Alves, directora comercial do Hotel Baía Grande, Sesmarias, Albufeira, Algarve;

60-Paulo Mesquita, director-geral do Palace Hotel do Bussaco, Mata do Bussaco, Mealhada;

61-Dr. António M. Alves, managing director of operations and marketing (director geral de operações), Hotti-Hotéis/Sol Meliá, Sede, Lisboa;

62-Dr. João Nuno Mendes, Amorim Turismo, S. G. P. S., Edifício Amorim, Mozelos VFR;

63-Dr. Paulo Reffoios, director comercial e promotor do Grupo Villa Galé, Lisboa;

64-Dra. Marta Almeida, directora do Hotel do Prado, Pernes, Santarém;

65-Eng.º João Teixeira, Caesar Park Hotel Portugal, Quinta da Penha Longa, Sintra;

66-Maria Isabel de Carvalho, Casa Branca Beach & Golfe Hotel, Vila Nova de Gaia;

67-Bacharel Alexandre Biabri (ex-aluno da Cornell), subdirector do Hotel Atlantis, Vilamoura, Grupo Grão-Pará;

68-Dra. Nélia Martins, Clube 1840, operador turístico da ABREU, Linda-a-Velha;

69-Martim Ramos, técnico de contabilidade da SOLTOUR, Grupo Pinero;

70-Director do Pestana Dom João II Hotel (Salvor S. A.), Alvor, Algarve;

71-Dra. Carla Pedro, accounting and reporting director assistant, Grupo TOP Atlântico, Sede, Lisboa;

72-Helena Diogo, Secretária da Administração da Hálcon-Viagens e Turismo, Sede, Lisboa;

73-Jacinto Pacheco, director do Hotel Fundador, Guimarães;

74-Virgílio Cordeiro, director do Holliday Inn, Lisboa;

75-Eng.º Carlos Brunheta, director do Hotel Apartamento Equador, Cascais;

76-Director da Space Travel, grupo TOP Atlântico, Av. 5 de Outubro, Lisboa;

77-Eng.º Fernando Pinto, Administrador da TAP, membro da Direcção da IATA (Conselho de Governadores da IATA);

78-Director do Falésia Hotel, Albufeira, Algarve;

79-Dr. José Manuel Amaral, director-geral do Hotel Diplomático e do Hotel VIP Éden, Grupo VIP, Lisboa;

80-João Cardoso, Supervisor, Hertz Rent-a-car, Rua Castilho, Lisboa;

81-Bacharel Maria João Quintas, Buisson (agência de viagem), Lisboa;

82-Director do Hotel Monumental Lido/Hotel Oasis Atlantic, Caniço, Madeira;

83-Dr. José D. Veiguinha, Director-Geral do Hotel Montechoro, Albufeira, Algarve;

84-Director do Pestana Levante Hotel, Armação de Pêra, Algarve;

85-Paulo Freitas, assistente de direcção, Hotel do Parque e Hotel do Elevador, Braga;

86-Dr. Luís Roll, Director-Geral do Novotel, Grupo Accor, Av. José Malhoa, Lisboa;

87-Joaquim Antunes, director do Hotel Aranguês, Setúbal;

88-Alcides Pinho, empresário e gestor da Albergaria Solaris, Setúbal;

89-Luís Filipe, subdirector do Hotel Abrantur, Abrantes;

90-Maria de Fátima Rodrigues, Directora do Hotel Califórnia, da Residencial Polana e dos Apartamentos Alto do Moinho, Albufeira;

91-Nuno Violante, subdirector-geral do Hotel Boa Vista, Albufeira;

92-Jorge Teixeira, Director Geral do Lisboa Villa Rica Hotels, Lisboa;

93-Director do Hotel Paraíso do Atlântico, Quarteira, Algarve;

94-Dr. Carlos de Freitas, Director-Geral Adjunto do Hotel Ritz Four Seasons, Grupo Sodim, Lisboa;

95-Dra. Catherine Ponte, Directora-Geral do Caloura Hotel Resort, Água de Pau, São Miguel, Açores;

96-Maria João Bruges, Directora-Geral do Hotel Varandas do Atlântico e dos Apartamentos Turísticos Praia Marina, Marsuga Empreendimentos Turísticos, Ilha Terceira, Açores;

97-Fernando Neves (Director e Proprietário) e Dr. Paulo Sarmento (subdirector-geral), Hotel do Colégio, Ilha de São Miguel, Ponta Delgada, Açores;

98-Catarina Teles, responsável de balcão das Agências de Viagens TELES, Ilhas Terceira e Pico, Açores;

99-Dr. António Trindade, Presidente do Grupo PORTO BAY, Funchal, Madeira;

100-Dra. Teresa Fernandes, Directora de Marketing e Vendas do Hotel Holiday Inn, Grupo Nicolau de Sousa Lima, Açores;

101-A. Can, Director da Ema Freitas & Can, Lda., Operador Marítimo Turístico, Funchal;

102-Duarte Silva, Director das Estalagens Jardins do Lago, Funchal, Madeira;

103-Dr. Paulo Monge, Director Comercial do Madeira Palácio Hotel, Grupo Estoril Plage, Funchal, Madeira;

104-Marco Ferreira, Sub-director do Hotel Monumental Lido, Funchal, Madeira;

105-Dina Pinto, Directora-Geral, Hotel-Apartamento Tropical, Caniço de Baixo, Madeira;

106-Dr. Dionísio Pestana, Presidente do Conselho de Administração do Grupo PESTANA, Funchal, Madeira;

107-Dr. Armando Ferreira, Presidente do Soltrópico, Operador Turístico, Lisboa;

108-Dr. Paredes Alves, Administrador do Grupo EDUARDO VII/Best Western e membro da Direcção da Confederação do Turismo Português, Lisboa;

109-Dr. Freitas Branco, Director-Geral do Hotel Vila Galé, Grupo Vila Galé, Ericeira (ex-consultor de Marketing Turístico do Governo da Madeira);

110-Graça Guimarães, Sub-directora do Hotel Savoy, Grupo Savoy, Funchal, Madeira;

111-Dr. Paulo Amorim, Director-Geral do Hotel Arribas, Colares, Sintra;

112-Michael Schoonewagen, Director-Geral Adjunto do Pestana Carlton Madeira Hotel, Funchal;

113-Dr. Jorge Abreu, Administrador do GRUPO ABREU, Sede, Lisboa;

114-Eng.º Carlos Castro, Director de Marketing e Relações Públicas do Grupo SOLVERDE (Hotelaria e Casinos), Espinho;

115-Elidérico Viegas, Presidente da AHETA (Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve), Empresário e sócio do Aldeamento Vila Nova, Albufeira, Algarve;

116-Madalena Batista, Barceló Viagens (operador turístico, incoming), Grupo Barceló, Carcavelos;

117-Ana Barbosa, Directora da TUI Portugal (antiga Miltours), Funchal, Madeira;

118-Guida Gomes, Directora da Viagens Abreu (Grupo Abreu), Avenida do Infante, 22, Funchal, Madeira;

119-Américo Simões, Director do Lisboa Camping and Bungalows, ATL-Gestão Empreendimentos Turísticos, Lda., Monsanto, Lisboa;

120-Dra. Maria Manuel, Sales Executive, EURO ATLANTIC (transportadora aérea do Grupo Pestana), Lisboa;

121-Fernando Neto, Director do Hotel Turismo de Abrantes (Grupo Eduardo VII/Best Western), Abrantes;

122-Dra. Catarina Mendes, Direcção de Marketing da ENATUR-Pousadas de Portugal, Sede Lisboa;

123-Nuno Encarnação, Director da Estalagem Vale do Manso, Castelo Bode, Abrantes;

124-Dr. Carlos Ganho, gestor do grupo FERNANDO BARATA, Hotel Apartamento Auramar, Albufeira, Algarve;

125-Dr. Isaurindo Marques, gestor das Termas de Monfortinho (Hotel Astória e Hotel Fonte Santa), grupo ESPÍRITO SANTO/TOP Atlântico, Monfortinho;

126-Dr. Eduardo Graça, Presidente do INATEL, Sede, Lisboa;

127-Fernando Garrido, Director de Serviço do Hotel Mercure da Figueira da Foz, grupo Accor/Amorim;

128-Luís Alves de Sousa, Presidente da AHP-Associação de Hotéis de Portugal, Sócio-gerente do Hotel Britânia, Lisboa;

129-Mónica Ribeiro, Chefe de Vendas (Bacharel em Gestão Hoteleira), Hotel Fénix, Lisboa (Grupo Fénix Hotéis);

130-Dr. José de Arimateia, gestor do Grupo Visabeira – Hotelaria e Turismo, Viseu;

131-Pedro Salazar, Director-Geral do Hotel Holiday Inn Porto, Vila Nova de Gaia;

132-António Pereira, Director do Hotel Avenida de Fátima, Fátima;

133-Iolanda Fernandes, Directora-Geral do Hotel Madeira Regency Cliff, Grupo REGENCY HOTELS AND RESORTS, Funchal;

134-Dra. Sílvia Mirpuri, Directora Comercial da Air Luxor, Sede, Lisboa;

135-Dr. Ricardo Costa, Director de Marketing e Vendas da SATA, Açores;

136-Guilherme Guedes, Director-Geral do Hotel Fénix Porto, Porto (Grupo Fénix);

137-Pedro Ribeiro, Director de Marketing do grupo HOTÉIS DOM PEDRO, Sede em Lisboa;

138-Hector Hijosa, Director-Geral do Hotel RIU Falésia, Albufeira, Algarve (grupo RIU);

139-Dra. Isabel Louro, Directora de Recursos Humanos e Formação nas zonas de Lisboa e Porto, Carlton Palace Hotel, Grupo PESTANA, Lisboa;

140-Cristina Ciriaco, Chefe de Vendas da TransHotel, em Lisboa, grupo TransHotel (Central de Reservas, com Sede em Madrid, e operador outgoing);

141-Miguel Alves, Director do Hotel TIVOLI MARINOTEL, Grupo Tivoli/Espírito Santo, Vilamoura, Algarve;

142-Emmanuel Rechartet, Director Geral do Hotel Le Meridien Penina Golf & Resort, Portimão, Algarve (Grupo Meridien);

143-Castro Neves, Director do Hotel da Aldeia e Hotel Boavista, Albufeira, Algarve, GRUPO BELVER;

144-Aníbal Costa, Director Geral do Hotel Apartamento Olympus, Vilamoura, Algarve (grupo LUNAHOTÉIS);

145-Dra. Filipa Fernandes, Directora Financeira do GRUPO DORISOL, Madeira, Funchal;

146-Joaquim Ramos, Director Geral do Hotel Dom Pancho e do Hotel Apartamento Santa Eulália Beach Club, Albufeira, Algarve;

- 147-Eduardo Teixeira da Silva, Director Comercial da Sede da Paneuropa *tours*, Lisboa (operadores turísticos e agentes de viagem);
- 148-João Moita, Presidente da CITUR Travel-Portugal, Sede em Lisboa, com delegações no Porto e Algarve (operadores turísticos e agentes de viagem);
- 149-Paulo Pavão, Director Comercial da POLITOURS-Tour-operador, Lisboa, com Sede em Madrid;
- 150-Daniel Marchante, Director da Lusanova, Sede em Lisboa (operadores turísticos e agentes de viagem);
- 151-Dr. Ricardo Beon, Director Geral do Hotel D´Ajuda, Funchal, Madeira;
- 152-João Raul Alves, Director Geral do Hotel Quinta Bela São Tiago/Solturo, SA, Funchal, Madeira;
- 153-António Duarte Spínola, Director Geral do Hotel Madeira Panorâmico, Funchal, Madeira;
- 154-Patrice Glogg, Director Geral do Hotel Quinta do Lago, Almansil, Algarve (grupo ORIENT EXPRESS);
- 155-Pedro Castro, Director Geral do Hotel Baía Azul, Funchal, Madeira;
- 156-Luís Gomes, Director Geral do Hotel Raga, Funchal Madeira;
- 157-Pedro Prates, Bacharel em Turismo, Promotor do ENTRE MARES, operador turístico (100% outgoing), Lisboa;
- 158-Américo Guerra, Director Geral do Hotel São João, Funchal, Madeira (grupo FERNANDO BARATA);
- 159-Rob Veltman, Director Geral do Hotel Crowne Plaza Resort Madeira, Funchal, Madeira (cadeia hoteleira SIX CONTINENTS);
- 160-Engenheiro Francisco Andrade, Proprietário e Director Geral do Hotel Monte Carlo, Funchal, Madeira;
- 161-Dra. Celeste Ribeiro, Directora da PACHA TOURS, Sede em Lisboa, operadores turísticos (capital franco-turco);
- 162-Mário Aguiar, Director Geral do Hotel das Vistas Palace Gardens, Funchal, Madeira (grupo CHARMING HOTELS MADEIRA/hotel RAM);
- 163-Dra. Rute de Sousa, Directora Comercial do Hotel Dom Bernardo, Faro;
- 164-Daric Brown, Director Geral do Hotel Belavista da Luz/Videca, Construções e Turismo, Lda, Praia da Luz, Lagos, Algarve;
- 165-Joaquim Tomás, Director Geral do Hotel Eva, Faro (grupo TEIXEIRA DUARTE);
- 166-Altino Saraiva, Director Geral do Hotel Mónaco, Faro;

167-Dr. Emílio Cardoso, Director da Asalgarve (operadores e agentes de viagens, 90% incoming), Areias de São João, Albufeira, Algarve;

168-Dr. Luís Santos, Director Administrativo e Financeiro da Soltour, Lisboa, operador turístico, 100% outgoing, grupo PIÑERO (Sede em Palma de Maiorca);

169-Urs Wild, Director Geral do Romantik Hotel Vivenda Miranda, Porto Mós, Lagos, Algarve;

170-Carlos Santos, Director Geral do Hotel Apartamento Brisa Sol, Albufeira, Algarve;

171-Luís Catarino, Assistente de Direcção, Hotel Vila Galé Praia, Praia da Galé, Albufeira, Algarve (grupo VILA GALÉ);

172-Carlos Costa, Director Geral do Hotel Atis e do Hotel Pinhal do Sol, Quarteira, Algarve (grupo LUNAHOTÉIS);

173-Sérgio Costa, Director Geral do Hotel Dom Pedro Golf, Vilamoura, Algarve (grupo Dom Pedro);

174-Ferreira da Silva, Director do Hotel Dom Pedro Marina, Vilamoura, Algarve (grupo Dom Pedro);

175-Dr. Frederico Canas, Director/Chefe de Vendas do Carlton Palace Hotel, Lisboa (grupo PESTANA);

176-Carlos Manuel Rodrigues, Director do Hotel Sofitel Vilalara Thalassa, Praia das Gaivotas, Alporchinhos, Porches, Lagoa, Algarve (grupo ACCOR/AMORIM);

177-Dr. João Martins, Director do Hotel Le Meridien Dona Filipa, Vale do Lobo, Almansil, Lolé, Algarve (grupo Meridien);

178-Ugo Stumpf, Administrador Financeiro da Algarve Tours (grupo Iberostar/Neckermann/Thomas Cook), 90% incoming (agentes e operadores turísticos), Praia da Rocha, Portimão, Algarve;

179-Sónia Pinto, Técnica de Reservas da TUI Portugal, Operador Turístico, Faro, Algarve,

180-Jorge Dias, Director da OÁSIS Tours and Travel, Operadores Turísticos, Agentes de Viagem e Hotelaria (Patrihotel), Sede em Lisboa, escritórios no Algarve, Madeira e Barcelona;

181-Rita Macedo, Promotora da Virgem Express (companhia de aérea), escritório em Lisboa e Sede em Bruxelas;

182-Licína Leite, Directora da Via D'Ouro Empreendimentos Turísticos, Lda., Cruzeiros no Douro, Porto;

183-Dr. José Mendes Bota, Administrador do Vale do Lobo, Resort Turístico de Luxo, S. A., Vale do Lobo, Algarve;

- 184-Carlos Fernandes, Director-Geral do Hotel Casablanca, Vila Real de Santo António, Algarve;
- 185-Jaime Antunes, Director da Meliá Europa, agentes de viagens (100% outgoing) com Sede em Bruxelas (Grupo Voyages Meliá Europa), Rua Rosa Araújo, Lisboa;
- 186-Jaime Rua, Director Geral do Hotel Dom José, Quarteira, Algarve;
- 187-Jacky Fernandes, Director do Barceló Destinations Services (100% incoming), Albufeira, Algarve
- 188-Dra. Mila Gonzalez, responsável pela Area Uno/Pullmantur Agencia de Viages Mayorista, Operador Turístico incoming e outgoing, Lisboa, Sede em Espanha;
- 189-Joaquim Cabrita Neto, Presidente da AIHSA-Associação dos Industriais Hoteleiros e Similares do Algarve e da HOTREC (com Sede em Bruxelas), proprietário do Hotel Baltum, da Teófilo e da Marotel (no Aeroporto de Faro e no Aeroporto Sá Carneiro-Porto), Faro;
- 190-Adélia Cavaco representada por Joaquim Encarnação, assistente de direcção do Hotel Apartamento Golden Duna/Golden Club/Golden Resort, Tavira;
- 191-Dr. Lima de Carvalho, gestor do Grupo Estoril Sol-Casino Estoril, Estoril;
- 192-Joaquim Ascensão, Director Geral do Hotel Bela Vista, Praia da Rocha, Portimão, Algarve;
- 193-Júlio Campos, Director Geral do Hotel Apartamento Solférias e do Hotel Apartamento Alagoas, Grupo GRÃO-PARÁ HOTEL GROUP, Lagoa, Algarve;
- 194-Dra. Andreia Fortunato, técnica de turismo de incoming da CITYRAMA, Sede em Lisboa, Grupo BARRAQUEIRO, representantes da Gray Line, circuitos, operadores turísticos e agentes de viagens;
- 195-Dr. Marcelino Fragoeiro, Director de Alojamento do Hotel Mundial (grupo Sotelmo), Lisboa;
- 196-Maria Fernanda de Jesus, Directora de Relações Públicas do Hotel Avenida Palace, Soportel, Lisboa;
- 197-José Tavares, Director Comercial do NOVOTEL, Grupo Accor/Amorim, Setúbal;
- 198-Dr. José Casimiro, Sub-Director Geral do Hotel Algarve Casino (hotelaria e casino), grupo Solverde, Praia da Rocha, Portimão, Algarve;
- 199-Dra. Filipa Brito, Directora de Marketing da British Airways, Lisboa;
- 200-Dra. Piedade Rodrigues, Directora da Midas Prestige, agência de viagens, Sede, Lisboa;
- 201-Manuel Fuseta (Director) representado por Mónica Bote, Assistente de Direcção, Hotel Dom João II, Sarvor S. A. (grupo Pestana), Praia de Alvor, Portimão, Algarve;

202-Luís Pape, Director Comercial da Classe Incentivos e Turismo (Sede, em Lisboa) e das 9 filiais Viagens Auchan (Hipermercados Jumbo), Agentes e Operadores Turísticos incoming e outgoing;

203-Horácio Sá Viana Rebelo, responsável pelo incoming da PORTIMAR, representante da OLIMAR, em Portugal, Operadores e Agentes de Viagens, Lisboa;

204-Eduardo Magalhães, Director Comercial da TUI Portugal (ex-Miltours), Operadores e Agentes de Viagens, Faro, Algarve;

205-Sónia Resendes, Chefe de Balcão da Star Turismo, Agência de Viagens, grupo SONAE, Albufeira, Algarve;

206-Miguel Lampreia, Director Geral do Hotel Marquês de Pombal, Lisboa;

207-Dra. Ana Margarida Almeida, técnica de incoming da Full-Service, Sede em Lisboa, representante da DER, em Portugal, Operadores Turísticos e Agentes de Viagens;

208-Dr. Carlos Cavaco, Director Geral do Alte Hotel, Altetour Sociedade de Investimentos e Exploração, Montinho, Loulé, Algarve;

209-Miguel Hilário, responsável pelo departamento de tráfego aéreo e terrestre da Travel Tours, representantes dos operadores holandeses RENT A CASA e KRAS, operadores incoming, Praia da Rocha, Portimão, Algarve.

210-Paula Torres, Chefe de Balcão da Interpasse, Agentes e Operadores Turísticos incoming e outgoing, Praia da Rocha, Portimão, Algarve;

211-Irma Teixeira da Cruz, proprietária do Aparthotel Vila Petra, Areias de São João, Albufeira, Algarve;

212-Hélia Rolinho, gestora do Hotel Vila Galé Albacora, grupo Vila Galé, Quatro Águas, Tavira, Algarve;

213-Lubélia, Técnica de Turismo da James Rawes & C.^a Lda (Cruzeiros), Lisboa;

214-Luís Queimado, Hotel Colina dos Mouros, Pocinho Santo, Silves, Algarve;

215-Dra. Margarida Morais, Directora Geral e co-proprietária do Hotel Imperial (Best Western), Aveiro;

216-Celso Fernandes, Chefe de Recepção do Hotel Arcada, Aveiro;

217-Pedro Pinto, Técnico de Turismo da Agência de Viagens Intervisa (integra a Elovía), Aveiro;

218-Rosália França, Hotel Dona Inês, Coimbra;

219-Xavier Pereira, Hotel Quinta das Lágrimas, Coimbra;

220-Dr. Fernando Jorge Gomes, Subdirector Geral do Hotel Dom Luís, Coimbra;

221-Isabel Lopes, Gerente e co-proprietária do Hotel Hispânia, Figueira da Foz;

222-Lurdes Matias, em representação do Director do Hotel Oslo, Coimbra;

223-Isabel Ruas, Viagens Abreu, Coimbra;

224-Dr. Júlio Guerra, Assistente de Direcção do Hotel IBIS, Grupo Amorim/Accor, Coimbra;

225-Dra. Mafalda Pereira, Halcon Viagens, Coimbra;

226-Ana Cristina Jesus, Meliá Europa, agência de viagens, Coimbra;

227-Dra. Ana Lucas, Coimbratur, agência de viagens, Coimbra;

228-Hélio Nunes, Alpirent, rent a car, Coimbra;

229-Dra. Helena Sequeira, Hotel Tivoli, Grupo BES, Coimbra;

230-João Cunha, Director da Viagens Mondego, agência de viagens e operador turístico, Coimbra;

231-Idalésio Santos, Gerente da Residencial Domus, Coimbra;

232-Alexandra Silva, Directora Comercial do Hotel Meliá Confort, Grupo Sol Meliá, Coimbra;

233-Pedro Costa, Director do Hotel Bragança, Coimbra;

234-Amélia Saraiva, Assistente de Direcção do Hotel IBIS, Grupo Amorim/Accor, Figueira da Foz;

235-Dra. Sandra Reis, Gestora dos Hotéis Costa de Prata I e II, Figueira da Foz;

236-Ricardo Dionísio, Aparthotel Atlântico, Figueira da Foz;

237-Edma Pinto, AFGA, agentes de viagens, Figueira da Foz;

238-Bacharel Marta Vigário, Rotas do Mundo, agentes de viagens, Figueira da Foz;

239-António Marques, MARCO, agentes de viagens, Figueira da Foz;

240-Esmeraldina Morais, Gerente da Viagens Auchan, Buarcos, Figueira da Foz;

241-Florbela Torreira, Hotel Tamargueira, Figueira da Foz;

242-Gustavo Ferreira, Salitur-Europcar, rent a car, Figueira da Foz;

243-Cristina Fiuza, Hotel Wellington, Grupo Sabir Hotéis, Lda., Figueira da Foz;

244-Nuno Xarope, Sana Park, Grupo Sana, Sesimbra;

245-Carlos Lima, Residencial Náutico, Sesimbra;

246-Bacharel Ana Canedo, Directora do Equador, agentes de viagens, Grupo SONAE, Almada;

247-João Figueiredo, SIXT rent a car, Grupo SAG, Almada;

248-Leonor Almeida, Directora do Top Atlântico, Almada;

249-Fernando Rodrigues, Director da Viagens Abreu, Almada;

250-Dra. Elisa Lopes, Best Travel, agência de viagens, Almada-Forum, Almada;

251-Raquel Manita, Auchan, agencia de viagens e operador turístico, Almada-Forum, Almada;

252-Rui Santos, Hotel do Mar, Sesimbra;

253-Oliveira Martins, Director do Turibolsa, agência de viagens, Sesimbra;

254-Margarida Neto, Directora das Varandas da Falésia – Apartamentos Turísticos, Panorâmica de Sesimbra, Empreendimentos Turísticos, S. A., Sesimbra;

255-David Omar, em representação de Judite Dias, Gerente da Albergaria Laitau, Setúbal;

256-Conceição Vieira, Viagens Abreu, Setúbal;

257-Carlos Lopes, Alucar, Aluguer de Viaturas, Lda, rent a car, Setúbal;

258-Dr. Pedro Marques da Costa, Director da Estalagem do Sado, Setúbal;

259-António Pedro, empresário e gestor da Sadoturismo, agência de viagens, Setúbal;

260-Célia Gamito, Turiset, agência de viagens, Setúbal;

261-Francisco Daniel, gestor da Empresa de Transportes Luísa Todi, transportes e agentes de viagens, Setúbal;

262-Maria Elisa Camacho, Directora da Oásis-Agência de Viagens e Operadores Turísticos, Setúbal;

263-Bacharel Pilar Nascimento, Star Turismo, Setúbal;

264-Hugo Martins, Hotel Bonfim, Grupo A. Silva e Silva, Setúbal;

265-Sandra Bateira, Transcontinental, agentes de viagens, Porto,

266-Dra. Alexandra Lopes, Directora do Grande Hotel do Porto, Porto

267-Sónia Amorim, Halcon, Porto;

268-Sandra Lago, Clube Viajar, agentes de viagem e operadores turísticos, Porto;

269-Custódia Rodrigues, Martins Soares Viagens e Turismo, agentes de viagem, Porto;

270-Fernando Rios, Director Geral do Hotel Tivoli, Grupo Espírito Santo, Porto;

271-Miguel Silva, Manager dos Hotéis Fenix e Tuela, Porto;

272-Director da Hotelaria João Pinto e Teixeira, Lda., O Escondidinho, Porto;

273-Eugénia Nogueira, técnica de turismo da Focus, agente de viagens, Porto;

274-Maria Manuela Pacheco, Carlson Wagon Lit, Porto, Grupo Top Atlântico, Porto;

275-Gilda Melo, Sírius, agentes e operadores turísticos, Porto;

276-Bacharel Sérgio Machado, director das agências no Norte, do El Corte Inglés, Porto;

277-Dra. Sónia Cacho, Viagens Marsans, operador turístico e agente de viagens, Porto;

278-Maria da Graça, responsável pelo escritório do Porto da Agência de Viagens Tagus, S. A., Grupo Espírito Santo Viagens e CGD, Porto;

279-Bacharel Teresa Melo, Mundiclasse – Agentes de Viagens, Porto;

280-Vítor Seixas, Intervisa, agência de viagens, Porto;

281-Dra. Renata Figueiredo, Directora do Hotel Douro, Porto;

282-Miguel Azevedo, Director da Intertravel (agentes de viagens) e do Privilege Tours (operadores turísticos), Porto;

283-Mário Palomar, Subdirector Geral do Hotel Quality Portus Cale, Grupo Continental, Porto;

284-José Carvalho, Director de filial da Abreu, Porto;

285-Sílvia Silva, Técnica de Turismo da Star, agência de viagens, Porto;

286-Bacharel Ana Campos, Hotel Quality Inn, Grupo Continental, Porto;

287-Maria Fernanda Souto, Técnica de Turismo da Coraltur Turismo, Agência de Viagens, Porto;

288-Dra. Ana Maria Barrias, Directora da Majestour, Viagens e Turismo, Lda., Grupo Barrias (hotelaria), Porto;

289-Ana Ortigão, Sales Manager, Porto Palácio Hotel, Grupo Sonae, Porto;

290-Dra. Alexandra Nogueira, Sales Manager do Mercure Hotel, Batalha, Porto;

291-Bacharel Cristina Pinto, Técnica de Turismo da Nortelândia – Viagens e Turismo, Porto;

292-Sofia Carmo e Zilda João, da Carlson Wagon Lit Travel, Faro;

293-Isabel Losinho, Rentauto, rent a car, Aeroporto de Faro;

294-Donna Hand, gestora do My Travel, operador turístico, Aeroporto de Faro;

295-Dr. António Morgado, Portway, companhia de prestação de serviços de apoio à aviação, Aeroporto de Faro;

296-Dra. Ângela Brito e Bacharel Fernando Agostinho, Portimar, representante de várias empresas, Aeroporto de Faro;

297-Marco Candeias, A. A. Castanheira-Budget rent a car, Aeroporto de Faro;

298-Michelle Hunter, gestora do First Choice, operador turístico, Aeroporto de Faro;

299-Helena Mendes da Silva, Gerin Rent a Car, Aeroporto de Faro;

300-Julie Smith, gestora do Style Holidays, operador turístico, (em parceria com Jeropa Travel, Viagens e Turismo), Aeroporto de Faro;

301-Fernanda Sã, Hertz rent a car, Faro;

302-José da Silva Teixeira, proprietário e gerente da Residencial Sunalgarve, Faro;

303-Carlos Ramos, Director e sócio da Megatur, Viagens e Turismo, Lda., Operador Turístico e agente de viagens, Faro;

304-Dulce Gomes, TIAC, Agência de Viagens, Grupo espanhol ALSA, Faro;

305-João Vilaverde, Top Atlântico, Faro;

306-Director da Intervisa, agência de Viagens e Operador Turístico, Faro;

307-Marta Diogo, em representação do Director do Hotel Faro, Faro;

308-Bacharel Ana Pisco, El Corte Inglés, Faro;

309-Maria João Baeta, Blandy, Agência de Viagens, Faro;

310-Dra. Paula Martins e Dra. Salomé Vieira,, Tagus, Agência de Viagens, Grupo Top Atlântico/GES, Faro;

311-Ana Varques, em representação da Directora da Turiossónoba, Agência de Viagens, Faro;

312-Dulce Guerreiro, Mundiviagens, Operador Turístico e Agente de Viagens, Faro;

313-Encarnação Mendes, ASAP-Agente de Viagens e Operador Turístico, Aeroporto de Faro;

314-Eugénia Neves, Chefe do Departamento Comercial da Eva (transportes), Faro;

315-António Henrique, Reception Manager, Hotel Rocamar, Albufeira;

316-Elizabeth Eden, Hotel Vila São Vicente, Albufeira;

317-Ana Lucas, Hotel Neptuno, Albufeira;

318-Adelino Ferreira, Director da Europcar, Albufeira;

319-Filomena Fonseca, LuxClube, agência de viagem, Albufeira;

320-Maria Eugénia Duarte, Thomson Holidays/TUI, Albufeira;

321-Mónica Vieira, assistente de direcção do Hotel Vila Galé Cerro Alagoa, Grupo Vila Galé, Albufeira;

322-Aníbal Caetano, gestor da Autofirme rent a car, Albufeira;

323-Kara Alder, técnica de turismo da Concórdia, Viagens e Turismo Lda., agentes de viagens, Albufeira;

324-Dr. Pedro Dinis, Director do Aparthotel Pérola do Algarve, Grupo Luna Hotéis, Albufeira;

325-Isabel Xufre, Algisatur, agentes de viagem, Albufeira;

326-Mark Saiote, Residencial Capri, Albufeira,

327-Maria de Belém, Mundial, agência de viagens, Albufeira;

328-Helena Lima, Éden Tours, Agentes de Viagens, Albufeira;

329-Marreiros Alves, Director Comercial, Casino de Vilamoura e restaurante, Grupo Solverde, Vilamoura;

330-Sandra Ferreira, Ondamar Hotel Apartamentos, Albufeira;

331-Maurício Santos, Grupo TOTI Hotéis, Albufeira;

332-Paula Martins, Gerente da Ideal Travel, agência de viagens, Albufeira;

333-Dr. Pedro Fernandes, Via Directa, Agência de Viagens e Operador Turístico, Albufeira;

334-Teresa Teixeira, Responsável pela City Car, rent a car, Grupo J. A. Emídio, Lda., Albufeira;

335-Sérgio Victo, Chefe de Recepção do Oura Hotel, Albufeira;

336-José Manuel Costa, Director do Tropical Sol, Apartamentos Turísticos, Areias de São João, Albufeira;

337-Eugénia Andres, Manager do Paladim Hotel Apartamento, Albufeira;

338-Dra. Anabela Chaves, Promotora da Direcção Comercial do Grupo LunaHotéis, Albufeira;

339-Ana Cristina Costa, Hotel Apartamento Alagoamar, Albufeira;

340-Márcio Batista, Star Turismo, Agentes de Viagens, Albufeira;

341-Rosa Custódio, Manager do Hotel Apartamento Dom Pedro Portobelo, Grupo Dom Pedro Hotels, Vilamoura;

342-Carlos Amorim, Reception Manager, Hotel Apartamento Almar, Grupo Sulbetão, Albufeira;

343-Dra. Erica Romão, responsável pela Megatur, agência de viagens e operadores turísticos, Vilamoura;

344-Bacharel Cila Uva, assistente de direcção comercial da Formosa Park Hotel, Almancil;

345-Dra. Sónia Fernandes, Administradora do Aparthotel Parque das Amendoeiras, Vilamoura;

346-Carlos Henriques, Director Comercial do Grupo Visacar/Garvetur/Apartamentos Turísticos Rio, Vilamoura;

347-Pedro Rodrigues, Auto rent, renta a car, Vilamoura;

348-Dr. Bruno Ribeiro, Assistente de Direcção do Hotel Vila Galé Ampalius, Grupo Vila Galé, Vilamoura;

349-António Themudo, A. A. Castanheira – Budget, rent a car, Vilamoura;

350-Sofia Pimentel, Assistente de Direcção do Hotel Vila Galé Marina, Grupo Vila Galé, Vilamoura;

351-Dr. Carlos Rocha, Administrador da Lusotur, Vilamoura;

352-Heraclides Cabrita, Empresário, Heraturismo, agência de viagem, Grupo Credicar, Praia da Rocha;

353-Maria Júlia Duarte (empresária) e Eduarda Paula (manager), Columbia Apartamentos Turísticos, Lda., Praia da Rocha;

354-Hélder Bação, Sixt rent a car, Praia da Rocha;

355-Jorge Lisboa, Polo, Aluguer de automóveis, Praia da Rocha;

356-António Pontes, sócio-gerente da Algarve Travel, operadores turísticos e rent a car, Praia da Rocha;

357-Maria Valentina Monteiro, gerente dos Apartamentos Turísticos Belo Horizonte, Praia da Rocha;

358-Dra. Catarina Cristino, Vialvor, agência de viagens, Praia da Rocha;

359-Cátia Costa, City Car, rent a car, Praia da Rocha;

360-Fátima Santos, Algarve Mor Aparthotel, Grupo Presidente, Praia da Rocha;

361-Arminda Oliveira Reis, Albergaria Vila Lido, Praia da Rocha;

362-Maria José Gonçalves, Hotel Oriental, Grupo TD-Hotels (Teixeira Duarte), Praia da Rocha;

363-Dr. José Reis, Membro da Direcção da AHISA e administrador do Hotel Alcalá, Praia da Rocha;

364-Américo Gonçalves, Hotel da Rocha, Praia da Rocha;

365-Ilídio Raio, Director da Paneuropa Tours, Faro;

366-Isabel Cassapo, assistente de Direcção da Albufeira Jardim Aparthotel, Albufeira;

367-Ana Paula Pascoal, Top Atlântico, Portimão;

368-Patrícia Lázaro, TUI, Portimão;

369-Ana Maria Calhau, Administradora e sócia do Hotel Tropimar, Portimão;

370-Dra. Ana Cristina Estanislau, Turinfante, agente de viagens, Portimão;

371-Maria Suzel, Solamigo, agência de viagens, Portimão;

372-Paulo Carvalho, Director do Hotel Globo, Portimão;

373-Laura Silva, Best Day, Agência de Viagens e Turismo, Alvor;

374-Dra. Rosa Teixeira, Star Turismo, Grupo Sonae, Portimão;

375-Bacharel Maria José Machado, Pestana Alvor Praia, Grupo Pestana, Alvor,

376-Helena Fernandes, Alvor Atlantic, Apartamentos e Villas (resort), Grupo Pestana, Alvor;

377-Dr. Fernando Silva, Manager das Dunas do Alvor Aparthotel, Alvor;

378-Alison Ribeiro, Solamigo/Viagens Conforto, Alvor;

379-Dr. Virgílio Assunção, Director do AlvorMar, Alvor Infante – Gestão Hoteleira, Lda., Alvor;

380-Sílvia Barradas, Ria Informa, agência de viagens e rent a car, Alvor;

381-Maria da Luz V. Santana, Agência de Viagens Santana e Vidal, Circuitos, Alvor;

382-Catherine Oliveira, KATS, rent a car, agentes de viagens e circuitos, Alvor;

383-Maria Irene Gaspar, chefe de recepção do Aparthotel Alvor Jardim, Alvor;

384-M. Kooy, gerente da Casa Holandesa, Lagos;

385-Ana Ferreira, Aldeamento Vilabranca, Lagos;
386-Maria Sintra Velhinho (empresária) e Silvano Santos, Residencial Solar, Lagos;
387-Carla Moreira, Oásis – Viagens e Turismo, agentes de viagens, Lagos;
388-Arnaldo Costa, Marina Rent a Car, Lagos;
389-Sandra Silva, Auto Rent III – Rent a car, Lagos;
390-Cidália Félix, Tournalagos, agência de viagens, Lagos;
391-Madalena Guerreiro, Albergaria Casa de São Gonçalo, Lagos;
392-Pedro Reis, Hotel Riomar, Lagos;
393-Elizabeth Felício, Hotel Montemar, Lagos;
394-Nélia Ramos, Aqualuz Aparthotel, Lagos;
395-Marcelo Vieira, empresário e administrador dos Apartamentos Sollagos, Lagos;
396-Paula Viana, Hotel Dom Manuel I, Grupo Lunahotéis, Lagos;
397-Dr. Pedro Miguel Morais, Subgerente da Pousada da Juventude de Lagos, Lagos;
398-João Silvério Pires, empresário da Globus – Viagens e Turismo, incoming e outgoing, circuitos, transitários e shipping, Funchal, Madeira;
399-Carlos Santos, subgerente da Agência Ferraz, J. M. Ferraz, Lda., incoming e outgoing, Funchal, Madeira;
400-Paula Ferreira, Intertours, Agência de Viagens, Funchal, Madeira;
401-Guida Gouveia, Panorama – Viagens e Turismo, incoming, Funchal, Madeira;
402-Bacharel Maria João Fernandes, Madeiraviagens – Agência de viagens e turismo, Funchal, Madeira;
403-Matilde Sousa, Hotelbeds, Accommodations and Destination Services – Operadores Turísticos incoming, Funchal, Madeira;
404-Iolanda Sousa, Bravatour – Agência de Viagens e Turismo, Funchal, Madeira;
405-Fátima França, Festival Tours – Viagens e Turismo, incoming, Funchal, Madeira;
406-Carlos Nóbrega, Director do Grupo dos Hotéis da Ajuda, Hotel Apartamento Ajuda Star, Funchal, Madeira;
407-António Gomes, Hotel Madeira, Funchal, Madeira;
408-Manuel Onório, empresário, Hotel Windsor, Grupo Windsor, Funchal, Madeira;
409-Luís Pita, Hotel Girassol, Funchal, Madeira;
410-Manuel Castro, empresário, Hotel Orquídea, Funchal, Madeira,
411-Bacharel Miguel Fernandes, Manager do Hotel Alto Lido, Grupo J. Cardoso, Lda., Funchal, Madeira;
412-Helena Correia, Hotel Torre Praia, Grupo Sousa, Porto Santo, Madeira;

413-Engenheiro Carlos Leitão, Director do Hotel Vila Baleira, resort, Grupo Ferpinta, Porto Santo, Madeira;

414-Bacharel Ana Ferreira, Assistente de Direcção do Pestana Bay Aparthotel, Funchal, Madeira;

415-Aldora Botelho, Assistente de Direcção do Hotel Apartamento Belo Sol, Grupo Seagrace, Funchal, Madeira.

ANEXO VIII

À Direcção Financeira e Serviços de Contabilidade d

Ex.mos Senhores

Assunto: **Pedido de Fotocópia do Balanço e da Demonstração de Resultados dos anos de 2001 e 2002, para elaboração de Tese de Doutoramento**

Estando actualmente a concluir a minha Tese de Doutoramento em Turismo, solicito a Vas Exas. O favor de me enviarem **Fotocópia** do Balanço e da Demonstração de Resultados dos anos de 2001 e de 2002, da vossa empresa (ou grupo de empresas). Para este efeito, junto envio envelope com selo de **46 cêntimos** colado e ainda uma **vinheta** já colada, com a minha morada. No caso de haver alguma dúvida, estou disponível pelo telefone 213649353.

Muito agradecia o envio das fotocópias pedidas, com a maior brevidade possível, porque preciso de confrontar os valores da vossa empresa com as médias calculadas pela Central de Balanços do Banco de Portugal. Está demonstrado que o sector do turismo só tem a ganhar com a **aposta na informação e na investigação** neste sector, nomeadamente ao nível empresarial. A minha esperança está no dinamismo das empresas, que irá fortalecer o peso do turismo na economia portuguesa.

Esperando a maior colaboração de Vas. Exas., aguardo o envio das fotocópias acima solicitadas.

Muito Obrigado. Com os melhores cumprimentos

Manuel Brazinha Firmino

Lisboa, 8 de Outubro de 2003

